

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL (Penelitian Pada Karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera)

**Rosita Nila Puspa
Noermijati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Email: rnilaaa@gmail.com

Abstract

This research was conducted at PT. Gresik Cipta Sejahtera, Gresik City aiming to analyze the direct effect of compensation on organizational commitment, the direct effect of compensation on job satisfaction, the direct effect of job satisfaction on organizational commitment, and the indirect effect of compensation on organizational commitment through job satisfaction. The research design is explanatory research. The number of PT. Gresik Cipta Sejahtera is 70 employees; since the population is a few, all of the employees were involved as the research respondents. The data collection tools of this research is questionnaire 5 in Likert scale. In addition, the data analysis utilized descriptive analysis and Partial Least Square (PLS) analysis.

The results demonstrate that: (1) compensation has significant effect on organizational commitment, (2) compensation significantly influences employee job satisfaction, (3) job satisfaction significantly affects organizational commitment, and (4) compensation indirectly and significantly influences organizational commitment through job satisfaction.

Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di PT Gresik Cipta Sejahtera Kota Gresik, dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen organisasional, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, serta pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Rancangan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Jumlah karyawan di PT Gresik Cipta Sejahtera adalah 70 orang, karena jumlah populasinya kecil maka seluruh karyawan tersebut dijadikan sebagai responden. Alat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 5 skala likert. Sedangkan analisis data menggunakan teknik analisis data deskriptif dan analisis *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian ini adalah: (1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan, (3) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, (4) Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja.

Kata Kunci : Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk mencapai keberhasilan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini tercermin dari kinerja karyawan yang sangat mempengaruhi terhadap produktivitas keberhasilan suatu perusahaan. Hal-hal yang mengenai kinerja yang membaik ataupun tidak dapat dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan serta komitmen organisasional yang dihadapi oleh para karyawan.

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai feedback terhadap kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Untuk menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil, manajemen perlu melakukan "evaluasi pekerjaan". Dengan evaluasi, manajemen berupaya mempertimbangkan dan mengukur masukan karyawan (keterampilan, usaha, tanggung jawab dan sebagainya) untuk menetapkan kinerja minimum dan merubah ukuran dalam satuan uang. Kompensasi juga merupakan pendorong utama karyawan untuk bekerja, karena dengan kompensasi berupa *Financial* para karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu segala usaha yang dilakukan oleh manusia dalam hidupnya yaitu untuk memperoleh kesejahteraan dan kepuasan dalam kelangsungan hidupnya.

Kepuasan kerja memberikan kontribusi yang besar, apabila waktu yang dibutuhkan untuk bekerja semakin banyak, tingginya tingkat sosial, banyak kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dirinya dan sangat berkomitmen terhadap suatu organisasi di dalam perusahaan.

Komitmen seseorang terhadap organisasi (*organizational commitment*) juga mempengaruhi tingkat perputaran pada karyawannya, karena komitmen organisasional memberikan titik berat secara khusus terhadap keputusan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam dan

menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Karyawan dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya rasa memiliki terhadap organisasi. Komitmen menunjukkan makna bahwa karyawan bersedia untuk melanggengkan pengaruhnya dengan organisasi melalui penerimaan nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

PT Gresik Cipta Sejahtera merupakan salah satu perusahaan yang berkompetisi dalam bidang usaha jasa angkutan barang, pergudangan dan produsen pupuk yang berlokasi di Kota Gresik – Jawa Timur, bisnis ini berjalan dari tahun 1972 hingga sekarang, dalam rangka mendorong semangat kerja karyawan maka perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan golongan kerja karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap perusahaan. Berangkat dari pandangan yang demikian, masalah kompensasi dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu perusahaan. Dikatakan tantangan karena kompensasi oleh para karyawan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Kepuasan kerja karyawan memiliki tingkat yang berbeda-beda sesuai dengan pekerjaan dan kondisinya sendiri, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus selalu terus memantau kepuasan kerja karyawan karena hal itu mempengaruhi pada tingkat perputaran tenaga kerja, serta keluhan-keluhan karyawan lainnya. Dengan penerapan sistem kompensasi yang benar, karyawan akan merasa puas dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi perusahaan yang pada akhirnya akan

menimbulkan kepuasan dalam bekerja dan meningkatkan komitmen organisasional terhadap perusahaan.

Faktor kepuasan dapat juga menjadi penyebab menurunnya komitmen pada karyawan yang mengabaikan peraturan yang berakibat tingkat komitmennya pada organisasi sudah menurun. Karyawan yang memiliki komitmen yang lemah dapat saja tetap bertahan pada organisasi tetapi tingkat kinerjanya menjadi rendah. Hal ini akan berdampak buruk terhadap kegiatan pengelolaan pendidikan karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dalam menentukan setiap upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Karyawan akan memiliki komitmen pada organisasi jika organisasi juga memiliki komitmen terhadap karyawan. Karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi, dengan cara memperhatikan keberadaan dan peduli pada kesejahteraan. Dengan demikian karyawan merasa berkewajiban membalas dengan berupaya sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi dan menjaga kelangsungan hidup organisasi dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari organisasi untuk selamanya.

Salah satu yang menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan yaitu kompensasi yang diberikan oleh perusahaan masih kurang, yang mana tujuannya yaitu agar karyawan mampu berkomitmen terhadap tanggung jawabnya, jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan layak, maka ada kepuasan tersendiri bagi karyawan dan apabila karyawan merasa lebih puas maka karyawan diharapkan memiliki komitmen dalam berorganisasi, yang mana hal tersebut akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi. Pada dasarnya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap sikap seorang pada lingkungan kerjanya. Semakin positif sikapnya terhadap lingkup lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut akan semakin merasa puas terhadap kinerjanya. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkup lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus memahami inti dari

kepuasan kerja dan cara mengaturnya. Berdasarkan uraian di atas, dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian, maka dapat diangkat judul : “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasional Pada PT Gresik Cipta Sejahtera”.

Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas dan berguna untuk menyusun kebijakan sumber daya manusia yang akan menciptakan kinerja karyawan.

Sebagai bahan untuk mengevaluasi strategi sumber daya manusia di dalam perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

Kompensasi

Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Kompensasi mempunyai dua aspek (Salidin, 2006:186) :

1. Pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2003:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kepuasan Kerja

Pengertian tentang kepuasan kerja menurut Robbins (2009:107) Perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik – karakteristiknya.

Sedangkan menurut Moch As'ad (2004:104) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan.

Menurut Wibowo (2007) teori mengenai kepuasan kerja terdiri dari dua macam :

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Artinya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Pada teori ini kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, atau disebut dengan *motivators*. Sedangkan ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif maka disebut dengan *hygiene* atau *maintenance factors*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak seseorang menerima hasil, maka akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai seseorang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kepuasan dalam teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan memberikannya.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya, karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki

kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja Griffin (2004).

Dimensi – Dimensi Komitmen Organisasional menurut Meyer and Allen (1997) :

1. Komitmen Afektif : perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan petco mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan – hewan.
2. Komitmen Berkelanjutan : nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen Normatif : kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “ meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal (2014), penelitian ini dilakukan pada 126 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap motivasi dan komitmen organisasional namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai, serta pengaruh yang signifikan pula antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ternyata kompensasi tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, melainkan harus mampu meningkatkan motivasi dan memperkuat komitmen organisasional. Motivasi memberikan pengaruh yang kuat dalam

hubungan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan bersama motivasi dan komitmen organisasional maupun hanya melalui komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2010), sampel dari penelitian ini sebanyak 55 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai, secara parsial kompensasi finansial dan kompensasi non finansial juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang dominan terhadap kepuasan kerja pegawai yaitu kompensasi finansial.

Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2010), Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan secara serentak terhadap komitmen organisasi bagi staf di Kantor Akuntan Publik. Kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi bagi staf akuntan di Kantor Akuntan Publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Putro (2009), dilakukan terhadap 46 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya. Kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial masing – masing secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya. Kompensasi yang lebih dominan mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan adalah variabel kompensasi non finansial.

Definisi Operasional Variabel

Kompensasi sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi Panggabean (2002). Adapun indikator dari kompensasi adalah Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung.

Komitmen organisasional merupakan sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya, karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja Griffin (2004). Adapun indikator dari komitmen organisasional ini adalah Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif.

Kepuasan Kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima Robbins (2007). Adapun indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu Kerja yang secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, Rekan sekerja yang mendukung dan Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *Explanatory research design*. Dengan populasi adalah seluruh karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera sedangkan metode penentuan sampel dalam penelitian menggunakan sensus. Dalam penelitian ini seluruh karyawan dijadikan sampel, yaitu sebanyak 70 karyawan.

Validitas dan Realibilitas

Hasil uji validitas yang dilakukan pada kuesioner dari indikator kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa semua item pertanyaan diperoleh koefisien korelasi positif dan lebih dari 0,3 dengan nilai signifikan kurang dari $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dalam penelitian ini valid. Sedangkan nilai koefisien reliabilitas pada kisaran 0,874 – 0,911 adalah lebih besar dari nilai rekomendasi sebesar 0,60. Dengan demikian berarti pernyataan untuk variabel kompensasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja *valid* dan *reliabel* untuk pengujian selanjutnya.

HASIL
Analisis Data

Mengevaluasi Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE) dan Cronbach Alpha

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan

korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan, Nilai AVE untuk keempat konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validity yang baik.

Tabel 1. Goodness of Fit

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X	0.6545	0.9292	0.9096
Z	0.6824	0.9148	0.8836
Y	0.5283	0.9178	0.9001

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Nilai R-square

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Kepuasan Kerja (Z) yang dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X). Demikian juga dengan variabel Komitmen Organisasional (Y) yang dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X) dan variabel Kepuasan Kerja (Z). Tabel 4.6 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Z diperoleh sebesar 0,5739 dan untuk variabel Y diperoleh sebesar 0,6100. Nilai R-square

untuk Z sebesar 0,5739 menunjukkan bahwa 57,39% variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X)). Sedangkan untuk nilai R-square Y sebesar 0,6100 menunjukkan variabel Komitmen Organisasional (Y) dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X) dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 61,0% sedangkan sisanya 49% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	R Square
Z	0.5739
Y	0.6100

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini

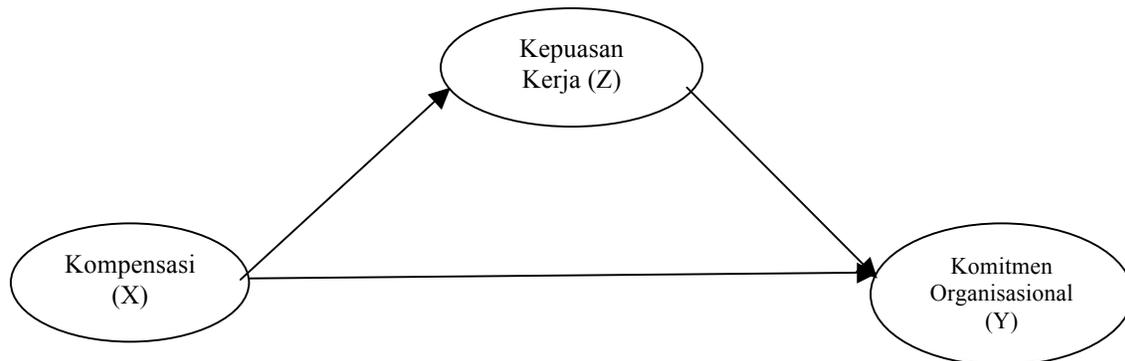
dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)

Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
X -> Y	0.1906	0.0943	2.0214	Signifikan
X -> Z	0.7576	0.0597	12.6869	Signifikan
Z -> Y	0.6266	0.0961	6.5223	Signifikan

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



- **Pengujian Hipotesis 1 (Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional)**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,1906 dengan nilai t statistik sebesar 2,0214. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasional yang berarti sesuai

dengan hipotesis kedua dimana Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

- **Pengujian Hipotesis 2 (Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja)**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,7576 dengan nilai t sebesar 12,6869. Nilai

tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima.

• **Pengujian Hipotesis 3 (Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional)**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasional (Y) menunjukkan nilai koefisien

jalur sebesar 0,6266 dengan nilai t sebesar 6,5223. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima

Untuk mengetahui Pengaruh tidak langsung variable bebas terhadap variable Komitmen Organisasional yang melalui Kepuasan Kerja dapat dilihat dalam Tabel 4.18 berikut

Tabel 4.16
Pengaruh tidak Langsung

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien TL	se Gab	t Hitung
X→Z→Y	0.7576	0.6266	0.060	0.096	0.4747	0.0753	6.3034

• **Pengujian Hipotesis 4 (pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja)**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,4747 dengan nilai t sebesar 6,3034. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi/ menjembatani gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* secara keseluruhan diketahui dari nilai Q^2 (*predictive relevance*), dimana semakin tinggi Q^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.10 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.5739) \times (1 - 0.61) \\ &= 0.8338 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.8338, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 83,38%, sedangkan sisanya 28,37% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

Setelah melakukan uji hipotesis di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya seberapa besar kompensasi yang diperoleh, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera, hasil dari analisis deskriptif dari setiap item – item variabel kompensasi

yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung diperoleh rata – rata yang memiliki kategori baik, kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat digolongkan normal (dapat diterima). Karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera merasa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasa perlu diberikan dalam bentuk imbalan atas apa yang dilakukan oleh karyawan. Pemberian kompensasi terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, dari kompensasi langsung karyawan membutuhkan untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Sedangkan kompensasi tidak langsung dijadikan sebagai kepuasan karyawan di tempat kerja.

Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rizal, (2014) menyatakan ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, dan ada juga pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis didapat kesimpulan bahwa hipotesis diterima yang berarti adanya pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja. Artinya seberapa besar kompensasi yang diberikan akan pengaruh sebaliknya pada kepuasan kerja karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera, Sehingga apabila semakin tinggi kompensasi yang diperoleh, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya apabila kompensasi yang diperoleh rendah, maka kepuasan kerja karyawan juga akan turun.

Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh : Putro, (2009) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial terhadap variabel kepuasan kerja karyawan yang berupa: Kepuasan terhadap pembayaran, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap teman sekerja. Penelitian dan hal ini juga berbeda dengan hasil penelitian

Khizamudin (2011) menyatakan Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan kerja mempunyai hubungan sangat kuat dan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa perusahaan sangat perlu memperhatikan kompensasi dan pelatihan kerja guna mencapai kepuasan kerja karyawan yang nantinya tujuan perusahaan dapat tercapai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil dari penelitian ini didapat kesimpulan bahwa hipotesis diterima yang berarti ada pengaruh positif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Menurut Robbins, 2009 Kepuasan kerja adalah Perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik – karakteristiknya. Hal ini bahwa ketika karyawan merasa puas dengan kriteria kepuasan kerja mereka maka akan timbul tingkat komitmen organisasional dalam perusahaan.

Beberapa penelitian yang konsisten/sesuai dengan hipotesis ini diantaranya adalah Penelitian dari Cristien, (2012) hasil studi menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh langsung kompensasi (X) terhadap kepuasan kerja (Z) yang signifikan dan pengaruh langsung kepuasan kerja (Z) terhadap komitmen organisasional (Y) signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang

signifikan antara pengaruh tidak langsung kompensasi (X) terhadap komitmen organisasional (Y) melalui kepuasan kerja (Z), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,4747. Hasil ini sesuai dengan penelitian Lisnawati Elsita (2011) menyatakan penghargaan finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen profesional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan penelitian Syauta, (2012) menyatakan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Komitmen Organisasional, mampu meningkatkan Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin kuat budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mencapai kinerja yang baik pula. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Menurut kepala MSDM PT Gresik Cipta Sejahtera seluruh karyawan Meskipun tidak ada hubungan secara tidak langsung, pihak manajemen diharapkan tetap mempertahankan kompensasi yang diberikan, agar karyawan timbul rasa kepuasan kerja dalam perusahaan dan diharapkan memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yaitu besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT Gresik

Cipta Sejahtera cukup baik untuk diharapkan memiliki komitmen organisasional. Dengan kata lain, semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka dapat meningkatkan komitmen organisasional.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasa perlu diberikan dalam bentuk imbalan atas apa yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan mendapatkan kompensasi yang layak dari perusahaan, artinya seberapa besar kompensasi yang diperoleh, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Seberapa besar kompensasi yang diberikan akan pengaruh sebaliknya pada kepuasan kerja karyawan PT Gresik Cipta Sejahtera, sehingga apabila semakin tinggi kompensasi yang diperoleh, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, Sebaliknya apabila kompensasi yang diperoleh rendah, maka kepuasan kerja karyawan juga akan turun.
4. Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen organisasional, dan mampu meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin kuat budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mencapai kinerja yang baik pula. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen

organisasional terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan.

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan kompensasi, karena variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja, sehingga Komitmen Organisasional akan semakin baik. Oleh karena itu kualitas kompensasi yang diberikan sesuai dengan komitmen organisasional yang baik sehingga akan timbul kepuasan kerja karena adanya kompensasi yang sesuai dengan komitmen dan kerjanya.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat dengan jumlah responden sama dengan atau lebih dari 100, agar hasilnya lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad., 2004, *Psikologi Industri*, Seri Umum Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta.

Damayanti Marika, 2010. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Staf Akuntan Terhadap Komitmen Organisasional*, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

Griffin, R.W., 2004, *Management*, 7th edition, Houghton Mifflin Company, Massachusetts. *Houghton Mifflin Company*, Massachusetts.

Hasibuan, Malayu S.P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Karambut, 2012, Analisis pengaruh kecerdasan emosional, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, *Tesis* Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Khizamudin M, 2011. Pengaruh kompensasi dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Lestari Dwi, 2010, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Lisnawati, E. 2011. Pengaruh Penghargaan Finansial Komitmen Profesional Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja di Bidang Akuntan Publik. 2011. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.

Mathis Robert L. Jackson H., 2001, *Human Resource Management*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Meyer and Allen, 1997. *Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications.Inc,California.

Putro Seno, 2009, Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Rizal M, 2014, Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Robbins, P. Stephen dan Judge., 2007, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins P, Stephen dan Timothy A, Judge., 2009. *Perilaku Organisasi*:

Organizational Behaviour. Edisi 12,
Salemba Empat, Jakarta.

Robbins P, Stephen dan Timothy A, Judge.,
2011. *Organizational Behaviour*, 14th ed
Global ed. New Jersey : McGraw-Hill.

Samsudin Salidin., 2006, *Manajemen Sumber
Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.

Syauta Jack H, 2012, Pengaruh Budaya
Organisasi, Komitmen Organisasional
Tehadap Kepuasan Kerja dan Kinerja
Karyawan, *Disertasi*, Fakultas Ekonomi
Universitas Brawijaya Malang.

Wibowo., 2007, *Manajemen Kinerja*, PT.
Radjagrafisuhndo Persada, Jakarta.