

DAMPAK KOMPENSASI DAN LMX (*LEADER MEMBER EXCHANGE*) TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KOMITMEN ORGANISASI

Dedy Setawarman

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Adya Hermawati

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Nasharuddin Mas

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email : nasharuddinmas@gmail.com

ABSTRACT

The aim of the study was to obtain empirical evidence of the ability of compensation and LMX (leader member exchange) to increase organizational commitment, either directly or through mediation of job satisfaction.

Partial Least Square (PLS) quantitative approach was used to analyze the data of 30 employees of the Financial and Asset Management Agency of Pasuruan City, which was taken by census.

Empirical findings obtained that the increasing compensation is able to encourage increased organizational commitment, either directly or through mediation of job satisfaction. Likewise, the increase in LMX is also able to encourage an increase in organizational commitment, both directly and through job satisfaction mediation. This finding also explains the strong role of job satisfaction as a mediation. This result is supported by descriptive statistics on compensation, LMX, job satisfaction, and organizational commitment, all of which have high average scores.

Keywords: *Compensation, LMX, Job Satisfaction, Organizational Commitment.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan kompensasi dan LMX (*leader member exchange*) dalam meningkatkan komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja.

Pendekatan kuantitatif *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis data 30 Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan, yang diambil secara sensus.

Temuan empiris yang diperoleh bahwa kompensasi yang semakin meningkat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Begitu juga dengan, peningkatan LMX juga mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Temuan ini sekaligus menjelaskan kuatnya peranan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil ini didukung oleh statistik deskriptif kompensasi, LMX, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi yang semuanya memiliki nilai rata-rata tinggi.

Kata Kunci: Kompensasi, LMX, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi.

Pendahuluan

Muhammad & Abdullah (2016), yang telah menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Reyes, *et al.* (2019), remunerasi (kompensasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *Psychological Empowerment*. Mabaso & Dlamini (2018), ada pengaruh positif dan signifikan antara elemen total antara lain *compensation*, terhadap *organisational commitment*.

Jing-zhou, *et al.* (2011), keempat indikator LMX, yaitu: 1. *Affection*, 2. *Loyalty* 3. *Contribution*, dan 4. *Professional respect*, tiga diantaranya berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment*, yaitu: *Affection*, *Loyalty*, dan *Professional respect*, sedangkan, *Contribution* tidak berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment*. Wei, *et al.* (2016), LMX berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Ahmed, *et al.* (2013), LMX berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

Sawitri, *et al.* (2016), menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Amen & Raziq (2019), *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Crow & Lee (2011), *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational commitment*. Sri Yanti & Dahlan (2017), *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee organizational commitment*. Aban, *et.al.* (2019), *kepuasan kerja* berpengaruh positif terhadap *komitmen organisasi*.

Manalo, *et.al.* (2020), menemukan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *motivasi* dengan *organizational commitment of the respondent teachers*. Albalawi, *et.al.* (2019), menemukan bahwa *job satisfaction* tidak berhasil memoderasi pengaruh *perceived organizational support (POS)* maupun *Perceived alternative job opportunities* terhadap *Organizational commitment*. Ahmad, *et al.* (2016), menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *compensation* dengan *organizational commitment*, *co-worker support* berhasil memoderasi pengaruh *compensation* terhadap *organizational commitment*. Noviantoro, *et al.* (2018), menemukan bahwa *compensation* dan *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* berhasil memediasi pengaruh antara *compensation* terhadap *turnover intention*, maupun *work environment* terhadap *turnover intentions*.

Donald *et al.* (2016), *kepuasan kerja karyawan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *komitmen organisasi*. *Kepuasan Kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* dan *continuance commitment*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment*. Studi ini sejalan dengan Aban *et al.* (2019), *kepuasan kerja* berpengaruh positif terhadap *komitmen organisasi*. Manalo *et al.* (2020), *kepuasan kerja* yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *komitmen organisasi* yang tinggi pada guru. Meskipun umumnya peneliti telah menemukan hubungan positif antara *kepuasan kerja* dengan *komitmen organisasi*, tetapi tidak semua dimensi *komitmen organisasi* signifikan. Sebagaimana hasil penelitian Donald *et al.* (2016) bahwa untuk dimensi *normative commitment*, adalah tidak signifikan. Hasil studi ini berbeda dengan bukti empiris yang ditemukan Samsi (2006) pada PT Persero Pelabuhan Indonesia III bahwa *komitmen karyawan* dan *komitmen pimpinan* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *kepuasan kerja karyawan*.

Diantara para peneliti tersebut ada yang menemukan pengaruh yang signifikan, tetapi juga ada yang menemukan sebaliknya. Maka, dari *research gap* ini, sehingga dapat dirumuskan permasalahan penelitian, apakah peningkatan kompensasi dan LMX juga mampu meningkatkan *kepuasan kerja* maupun *komitmen organisasi*? Kemudian, apakah *kepuasan kerja* mampu berperan sebagai mediasi?

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Firm value (nilai perusahaan) adalah satu dari banyaknya indikator dalam menilai suatu perusahaan di suatu secara keseluruhan yang dikemukakan oleh Samuel dalam Cecilia (2015). Sedangkan Wahyudi dalam Cecilia (2015) juga menjelaskan bila suatu perusahaan dijual maka yang dijadikan patokan adalah nilai perusahaannya. Menurut Brigham & Houston (2011:150) bahwa suatu nilai yang dimiliki perusahaan akan berimbas pada kemakmuran *stakeholdernya*. Semakin besar harga saham semakin besar pula nilai perusahaan. Cerminan dari kekayaan para pemegang saham dapat dideskripsikan pada keputusan investasi, pendanaan dan aset dari harga saham perusahaan. Berdasarkan Weston dan Copelan (20018:244) tolak ukur dari nilai perusahaan dapat diukur dengan menggunakan *Price Earning Ratio* (PER), *Price to Book Value* (PBV), *Tobin's Q*.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), sebuah lembaga internasional, CSR didefinisikan adalah cerminan dari perjanjian dunia usaha dari sebuah komitmen yang berkelanjutan berperilaku secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi dalam rangka meningkatkan kondisi ekonomi bersamaan dengan kualitas hidup yang lebih baik dari karyawan dan kualitas dari keluarga maupun komunitas lokal dan masyarakat secara luas (Wibisono, 2007: 6). CSR merupakan usaha manajer yang menjalankan bisnisnya untuk meraih tujuan yang berkelanjutan dimana terdapat antara pilar ekonomi, sosial serta lingkungan yang terjadi keseimbangan dengan meminimumkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif di setiap pilar (Sukada dkk, 2006: 201). Saidi dalam Lubis dkk (2017) menyatakan bahwa profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Agus Sartono (2010:122) mendefinisikan rasio profitabilitas merupakan mampu atau tidaknya perusahaan mendapatkan *profit* dimana berhubungan dengan penjualan, total aset, maupun modal sendiri. Sehingga investor jangka panjang akan sangat berkepentingan dengan analisis profitabilitas ini. Kasmir (2014:115) berpendapat bila rasio profitabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam mencari laba. Rasio ini menjelaskan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Bahwa laba dari penjualan dan penanaman investasi ditampakkan sehingga pada dasarnya efisiensi perusahaan ditunjukkan pada rasio ini. Salah satu mengukur profitabilitas dengan menggunakan ROE (Return On Equity). *Return On Equity* adalah alat ukur yang dipergunakan menghitung kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan yang tersedia bagi para pemegang saham perusahaan. Rasio ini memperlihatkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya.

Analisa (2011), ukuran perusahaan memiliki pengaruh yang berbeda pada nilai perusahaan suatu perusahaan. Ukuran perusahaan bila dari sudut pandang total aset yang dimiliki oleh perusahaan, dapat dipergunakan untuk kegiatan operasi perusahaan. Bila mempunyai total aset yang besar, pihak manajer bebas dalam mempergunakan aset ataupun aktiva yang ada di perusahaan tersebut. Kebebasan yang dimiliki manajemen ini sebanding dengan kekhawatiran yang dilakukan oleh pemilik atas asetnya. Jumlah aset yang besar akan menurunkan nilai perusahaan jika dinilai dari sisi pemilik perusahaan. Akan tetapi jika dilihat dari sisi manajemen, kemudahan yang dimilikinya dalam mengendalikan perusahaan akan meningkatkan nilai perusahaan. Berbanding lurus dengan pemikiran dengan Nurfina (2017) bahwa ukuran suatu perusahaan secara langsung mempunyai andil dalam menentukan tinggi rendahnya nilai perusahaan tersebut. Menurut Brigham dan Houston (2006:25) mendeskripsikan bahwa ukuran perusahaan merupakan : "Rata-rata total penjualan bersih untuk tahun yang bersangkutan sampai beberapa tahun ke depan. Dalam hal ini penjualan lebih besar dari pada biaya variabel dan biaya tetap, sehingga didapat jumlah pendapatan sebelum pajak. Sebaliknya jika penjualan lebih kecil dari pada biaya variabel dan biaya tetap maka perusahaan akan menderita kerugian." Dewi dan Wijaya (2013) menjelaskan bila pengukuran variabel ukuran perusahaan berdasarkan total aktiva. Ahli ekonom Jogiyanto

(2007:282) mengemukakan ukuran aset digunakan untuk mengukur besarnya perusahaan, ukuran aset tersebut diukur sebagai logaritma dari total aktiva. Nilai total aset biasanya bernilai sangat besar dibandingkan dengan variabel keuangan lainnya, sehingga menjadi *Log Asset* atau \ln Total Asset (Jogiyanto, 2007:282).

Penelitian oleh Putri (2018) menggunakan variabel yaitu kinerja keuangan, CSR, profitabilitas dan nilai perusahaan. Dengan populasi dan sampel yang digunakan yaitu seluruh perbankan di Bursa Efek Indonesia tahun 2011 – 2015. Dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh yaitu kinerja keuangan (NPL dan LDR) tidak mempunyai pengaruh pada nilai perusahaan; kinerja keuangan (ROA dan CAR) mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; CSR mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Secara simultan kinerja keuangan, CSR dan profitabilitas mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Silvia Agustina (2013) menggunakan variabel yaitu CSR, profitabilitas dan nilai perusahaan dengan populasi yaitu seluruh perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia tahun 2007 – 2015 dengan sampel yang digunakan yaitu 25 perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Hasilnya yaitu profitabilitas mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan dan CSR mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Secara simultan yaitu profitabilitas dan CSR berpengaruh terhadap nilai perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Nurfina (2017) menggunakan variabel nilai perusahaan, profitabilitas, CSR dan ukuran perusahaan. Populasi yang digunakan yaitu perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia tahun 2015 dengan sampel 45 perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu analisa regresi berganda. Dengan hasilnya yaitu ukuran perusahaan tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; profitabilitas mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; CSR tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; ukuran perusahaan, profitabilitas. Dan CSR secara simultan mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Penelitian oleh Febi Triyono dan Edi Joko (2015) dengan variabel yang digunakan yaitu GCG, kepemilikan manajerial, dewan komisaris, ukuran komite audit, kualitas audit, nilai perusahaan dan CSR. Populasi dan sampel yang digunakan yaitu seluruh perusahaan *property* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2009 – 2012. Teknik yang digunakan yaitu uji t dan uji f. Hasil yang didapat yaitu kepemilikan manajerial, kualitas audit mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; dan komisaris independen, komite audit dan CSR tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. GCG dan CSR secara simultan mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yuannyuan Hu, Shuoming Chen, Yuexin Shao, Su Gao (2018) menggunakan variabel yaitu CSR dan nilai perusahaan. Populasi yang digunakan yaitu perusahaan manufaktur di China yang terdaftar di Shanghai and Shenzhen *Stock Exchange* antara tahun 2010-2015. Teknik yang digunakan yaitu regresi. Hasil yang diperoleh peneliti yaitu CSR berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh William Sucuahi & Jay Mark (2016) dengan variabel yang digunakan yaitu profitabilitas dan nilai perusahaan. Populasi yang digunakan yaitu 86 perusahaan industri yang terdaftar di Philippina *Stock Exchange* tahun 2014. Menggunakan teknik Tobin'Q. Hasil yang diperoleh peneliti yaitu profitabilitas berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Kemala, Made dan Bambang (2016) menggunakan variabel CSR, nilai perusahaan, ukuran perusahaan dan jumlah dewan komisaris, dengan populasi yaitu seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2012 dan sampelnya yaitu 79 perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu MRA (*Moderated Regression Analysis*). Dengan hasil yang diperoleh yaitu CSR tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Dan secara simultan yaitu ukuran perusahaan mampu memoderasi hubungan CSR dengan nilai perusahaan; dan jumlah dewan komisaris tidak mampu memoderasi hubungan CSR dengan nilai perusahaan. Penelitian yang dilakukan Dewi Winarti dan Moch Imron (2012) menggunakan variabel CSR, GCG dan nilai perusahaan dengan populasi yang digunakan yaitu seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di

Bursa Efek Indonesia rentang tahun 2009 – 2012 dengan sampel berjumlah 56 perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu *multiple* linier regresi. Dengan hasil yang diperoleh yaitu GCG dan CSR tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan dan secara simultan yaitu ukuran perusahaan tidak mampu memoderasi hubungan GCG dan CSR terhadap nilai perusahaan. Frandy, Grace dan Herman(2017) dengan variabel yang digunakan yaitu CSR, profitabilitas, kepemilikan manajerial, ukuran perusahaan dan nilai perusahaan, dengan populasi yaitu seluruh perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2012 – 2016 dan sampel yaitu 9 perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu uji asumsi normalitas, uji asumsi klasik multikolinieritas, heterokedastisitas, uji t, analisis regresi linier berganda dan Tobin Q. Dengan hasil yang diperoleh yaitu CSR tidak mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; profitabilitas mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; kepemilikan manajerial mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan; ukuran perusahaan mempunyai pengaruh terhadap nilai perusahaan. Sedangkan secara simultan yaitu profitabilitas memperkuat hubungan pengaruh CSR dan nilai perusahaan; kepemilikan manajerial tidak memperkuat hubungan CSR dan nilai perusahaan dan ukuran perusahaan tidak memperkuat hubungan CSR dan nilai perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Ayem dan Jaimatun Nikmah (2019) menggunakan variabel CSR, nilai perusahaan dan ukuran perusahaan. Populasinya yaitu perusahaan LQ45 yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017. Teknik yang digunakan yaitu analisis regresi linier dan MRA. Hasil yang diperoleh yaitu CSR mempunyai pengaruh positif terhadap nilai perusahaan dan ukuran perusahaan tidak mampu memoderasi hubungan CSR terhadap nilai perusahaan. Studi oleh Luh Putri dan I Gde (2018) dengan variabel CSR, ukuran perusahaan dan nilai perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu MRA. Populasinya yaitu perusahaan pertambangan periode 2014-2016 yang terdaftar di BEI dan sampelnya yaitu 21 perusahaan. Hasil yang diperoleh yaitu ukuran perusahaan mampu memperkuat hubungan CSR pada nilai perusahaan. Hotman Tohir, Ice Nasyrah dan Yudha Fatrya (2018) yang menggunakan variabel CSR, ukuran perusahaan, profitabilitas dan nilai perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Populasi yang digunakan yaitu perusahaan yang tidak menguntungkan yang terdaftar di BEI periode 2014-2016. Hasil yang didapat yaitu ukuran perusahaan tidak mampu memoderasi hubungan CSR dengan nilai perusahaan, CSR mempunyai pengaruh pada nilai perusahaan. Penelitian oleh Yustisia (2014) yang menggunakan variabel CSR, kepemilikan manajerial, nilai perusahaan, profitabilitas dan ukuran perusahaan. Populasi yang digunakan yaitu perusahaan pertambangan periode 2011-2012 yang terdaftar di BEI dengan sampel 17 perusahaan. Teknik yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil yang diperoleh yaitu CSR berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada nilai perusahaan, kepemilikan manajerial berpengaruh positif dan tidak signifikan pada nilai perusahaan, profitabilitas sebagai variabel moderasi tidak mampu memoderasi hubungan CSR dan nilai perusahaan, ukuran perusahaan mampu memoderasi hubungan CSR dan nilai perusahaan. Berdasarkan uraian yang telah terjelaskan, maka terdapat hipotesis sebagai berikut:

H1 CSR berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan pada perusahaan *property/real estate* yang terdaftar di BEI periode 2015-2018

H2 Profitabilitas berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan pada perusahaan *property/real estate* yang terdaftar di BEI periode 2015-2018

H3 CSR dimoderasi oleh ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan pada perusahaan *property/real estate* yang terdaftar di BEI periode 2015-2018

H4 Profitabilitas dimoderasi oleh ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan pada perusahaan *property/real estate* yang terdaftar di BEI periode 2015-2018

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu kompensasi, LMX, kepuasan kerja, dan komitmen.

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan yang berjumlah 30 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka semua populasi tersebut jadi sampel. Ini sudah sesuai dengan pendapat Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS (Sugiono, 2018).

Hasil dan Pembahasan

HASIL

- Karakteristik Responden

Tabel 1 Profil Jenis Kelamin Pegawai BPKA Kota Pasuruan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	20	67%
2	Wanita	10	33%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 2 Profil Kepangkatan Pegawai BPKA Kota Pasuruan

No.	Pangkat/gol	Jumlah	Prosentase
1	I b – II a	0	0
2	II b – III a	11	37%
3	III b – IV a	18	60%
4	IV b – IV d	1	3%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 3 Profil Pendidikan Pegawai BPKA Kota Pasuruan

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SD	0	0
2	SMP	0	0
3	SMA/U	10	33%
4	SMK	0	0
5	SMEA	0	0
6	STM	0	0
7	D3	0	0
8	S1	13	44%
9	S2	7	23%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4 Profil Usia Pegawai BPKA Kota Pasuruan

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase
1	21 - 35	6	20%
2	36 - 50	16	53%

3	51 - 57	7	23%
4	58 -	1	3%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data diolah, 2020

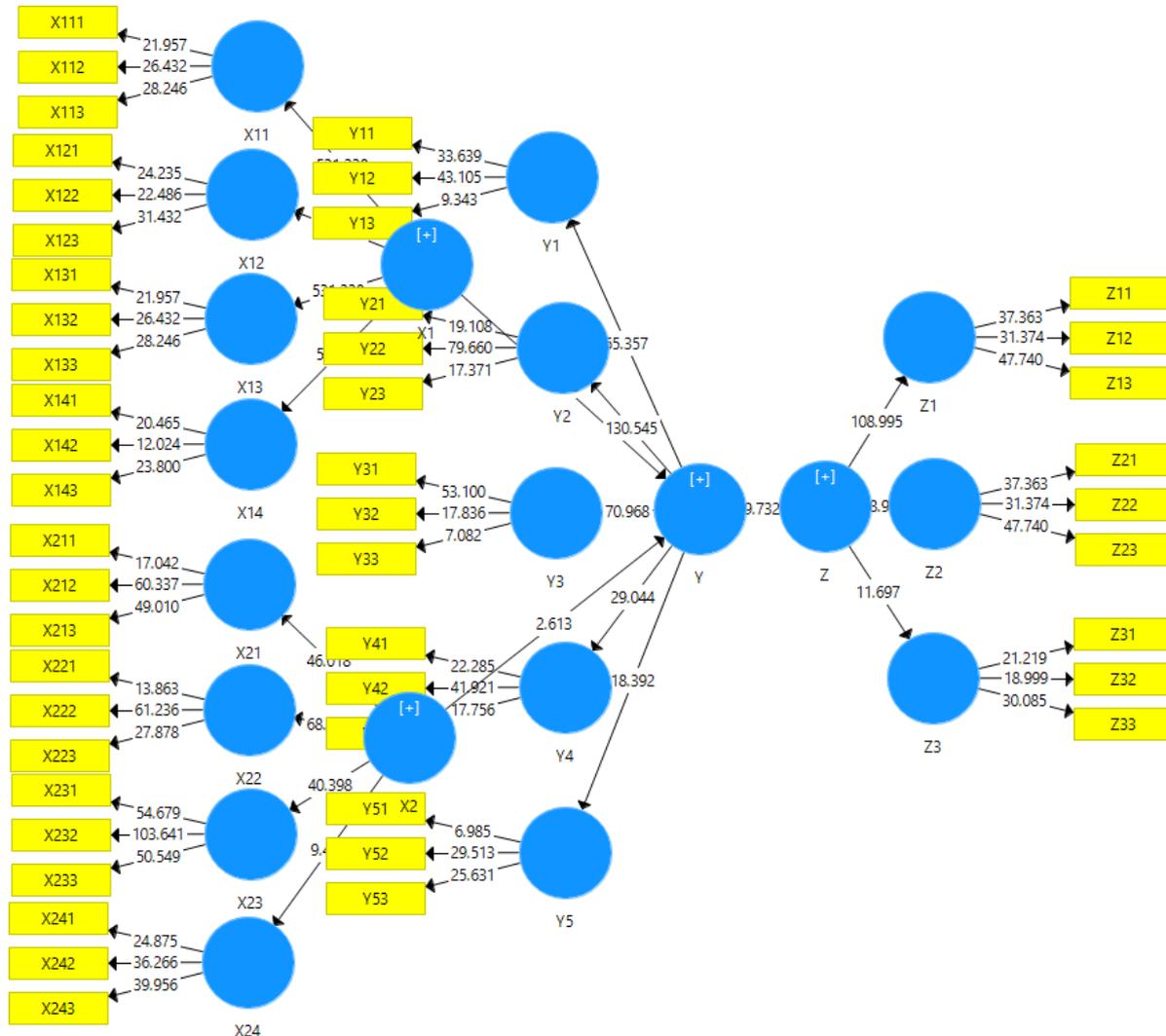
Tabel 5 Profil Awal Bekerja Pegawai BPKA Kota Pasuruan

No.	Awal Th Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1980 - 1989	1	3%
2	1990 - 1999	9	30%
3	2000 - 2009	9	30%
4	2010 - 2016	11	37%
5	2017 - Skrg	0	0
Jumlah		30	100%

Sumber: Data diolah, 2020

• Hasil Analisis

Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

- Pengujian Hipotesis

Tabel 10 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,628	3,965	0.000	Hipotesis 1 Diterima
2	LMX -> Kepuasan Kerja	0,405	2,540	0.011	Hipotesis 2 Diterima
3	Kompensasi -> Komitmen Organisasi	0,486	5,586	0.000	Hipotesis 3 Diterima
4	LMX -> Komitmen Organisasi	0,313	2,216	0.027	Hipotesis 4 Diterima
5	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,774	9,511	0.000	Hipotesis 5 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

Tabel 11 Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,486	5,586	Hipotesis 6 Diterima
2	LMX -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,313	2,216	Hipotesis 7 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1 (Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi secara signifikan juga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, bahwa ada hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja, diantaranya Sudiardhita, *et al.* (2018), yang telah menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Begitu juga dengan, Chinyio, *et al.* (2018), tunjangan dan berbagai tip berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Santoni & Harahap (2018), *Compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada industri plastik rumah tangga di Jakarta. Tetapi, hasil penelitian ini tidak sepadan dengan hasil lainnya yang telah ditemukan oleh Chinyio, yakni Gaji dan Pensiun, dimana keduanya tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job satisfaction*.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kompensasi yang memperoleh nilai rata-rata tinggi, yakni 4,20. Nilai deskriptif ini didukung oleh dimensi gaji yang mendapatkan tanggapan 4,20, ditandai oleh item gaji memenuhi kebutuhan keluarga, gaji sesuai dengan beban kerja, dan gaji sudah memuaskan. Kemudian, kompensasi sebagai dimensi tunjangan jabatan mendapatkan tanggapan 4,21, ditandai oleh item tunjangan jabatan tidak sesuai besarnya tanggung jawab, tunjangan jabatan perlu ditingkatkan, serta besarnya resiko dan tanggung jawab sesuai tunjangan jabatan. Selain itu, kompensasi sebagai dimensi tunjangan kinerja mendapatkan tanggapan 4,21, ditandai oleh item tunjangan kinerja sesuai harapan, pembayaran tunjangan kinerja tepat waktu, serta tunjangan kinerja obyektif sesuai capaian penilaian kinerja. Dan yang terakhir, kompensasi

sebagai dimensi fasilitas memperoleh tanggapan 4,18, ditandai oleh item ruang kerja representatif, sarana dan prasarana memadai, serta tempat ibadah memadai.

Begitu juga dengan hasil analisis statistik deskriptif Kepuasan Kerja juga memperoleh nilai rata-rata tinggi, yakni 4,10, ditandai oleh item pekerjaan sesuai keinginan, pekerjaan sesuai pendidikan, serta fasilitas memadai. Kemudian, kepuasan kerja sebagai dimensi kepuasan terhadap imbalan memperoleh tanggapan 4,13, ditandai oleh item puas dengan gaji pokok, puas dengan tunjangan-tunjangan, gaji sesuai beban pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja sebagai dimensi kepuasan terhadap supervisi/atasan mendapatkan skor 4,07, ditandai oleh item atasan membantu kesulitan bekerja, atasan objektif menilai prestasi kerja, tidak ada penghargaan atasan atas prestasi kerja. Begitu juga dengan kepuasan kerja sebagai dimensi kepuasan terhadap rekan kerja memperoleh tanggapan 4,19, ditandai oleh item suasana kekeluargaan terbina dengan baik, kebutuhan sosial terpenuhi di kantor, serta rekan kerja siap membantu. Dan yang terakhir, kepuasan kerja sebagai dimensi kesempatan promosi memiliki skor rata-rata 4,16, ditandai oleh item kesempatan naik jabatan terbuka luas, prestasi baik dapat promosi jabatan, tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2 (Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa menguatnya LMX, secara signifikan juga mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antara LMX dengan kepuasan kerja, diantaranya Abu Elanain (2014), Bhal, *et al.* (2009), Monahan (2013).

Hasil analisis deskriptif LMX Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan adalah tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 3,99. Nilai deskriptif ini didukung oleh dimensi *affection* yang memperoleh tanggapan 3,98, ditandai oleh item terkesan pengetahuan atasan, mengagumi profesional atasan, serta menghormati kompetensi atasan. Kemudian, LMX sebagai dimensi *loyalty* memperoleh skor rata-rata 3,96, ditandai oleh item atasan membela pegawai yang terganggu, atasan mempertahankan pegawai, serta atasan membela pegawai asal jujur. Selain itu, LMX sebagai dimensi *contribution* mendapatkan tanggapan 3,99, ditandai oleh item atasan humoris, atasan dianggap teman oleh orang lain, serta bahagia berteman dengan atasan. Dan yang terakhir, LMX sebagai dimensi *professional respect* memperoleh tanggapan skor rata-rata 4,04, ditandai oleh pegawai sukarela melakukan tugas ekstra, pegawai siap bekerja keras, pegawai bekerja melebihi yang diminta atasan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa kompensasi yang semakin meningkat, secara signifikan mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Ada kesepahaman antara temuan penelitian dengan berbagai hasil studi sebelumnya tentang kemampuan kompensasi dalam meningkatkan komitmen organisasi, diantaranya Muhammad & Abdullah (2016), Reyes, *et al.* (2019), Mabaso & Dlamini (2018).

Hasil analisis statistik deskriptif Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan adalah tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 4,00. Nilai statistik deskriptif ini didukung oleh dimensi *affective commitment* yang mendapatkan tanggapan rata-rata skor 4,02, ditandai oleh item bahagia berkarir di organisasi, membanggakan organisasi kepada orang lain, rasa memiliki yang kuat pada organisasi. Kemudian, komitmen organisasi sebagai dimensi *continuence commitment* mendapatkan tanggapan 4,02, ditandai oleh item kekhawatiran meninggalkan organisasi, terganggu jika

meninggalkan organisasi, bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan. Selain itu, komitmen organisasi sebagai dimensi *normative commitment* mendapatkan tanggapan skor rata-rata 4, ditandai oleh tidak etis meninggalkan organisasi, tidak ada alasan meninggalkan organisasi, lebih baik bekerja sepanjang karir.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4 (Pengaruh LMX terhadap Komitmen Organisasi)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan LMX yang semakin kuat, secara signifikan mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan. Ada kesepahaman antara temuan penelitian dengan berbagai hasil studi sebelumnya tentang kemampuan LMX dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga mendukung berbagai teori yang telah dikemukakan diantaranya Gardner dan Martinko (1988; dalam Pratikna, 2015), bahwa strategi pengaruh pada pimpinan-bawahan (LMX) menghasilkan satu konsekuensi tertentu. Konsekuensi ini berupa persepsi atas gaya bawahan dan pimpinan. Persepsi atas gaya mempengaruhi yang dipakai oleh bawahan diinterpretasi oleh pemimpin sebagai beralasan, akrab, keras dan bertolak belakang. Taktik persuasi yang rasional dan integrasi dipersepsi sebagai suatu hal yang beralasan dan akrab. Sebaliknya taktik asertif dipersepsi bersikap keras dan bertolak belakang. Sedangkan sikap ramah atau bertentangan merupakan pengaruh secara umum yang ditangkap oleh pemimpin sebagai hasil dari suatu strategi pengaruh yang dipakai bawahan dalam kelompok tersebut (Wayne dan Ferris, 1992; Rao *et al.*, 1995; dalam Pratikna, 2015).

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5 (Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi)

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Sawitri, *et al.* (2016), bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Crow & Lee (2011), *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational commitment*. Sri Yanti & Dahlan (2017), *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee organizational commitment*. Donald *et al.* (2016), kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* dan *continuance commitment*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment*, dan Employee job satisfaction secara signifikan mampu memediasi pengaruh POS terhadap *organizational commitment*. Aban *et al.* (2019), semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Albalawi, *et al.* (2019), *job satisfaction* tidak berhasil memoderasi pengaruh POS maupun *Perceived alternative job opportunities* terhadap komitmen organisasi. Tetapi, hasil penelitian ini tidak mendukung Amen & Raziq (2019), yang telah menemukan bahwa *Job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*

Peranan Kepuasan Kerja dalam memediasi hubungan antara Kompensasi dengan Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa koefisien jalur tidak langsung (Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi) berada pada nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05 dan t hitung yang melebihi t tabel 1,96. Artinya,

Kepuasan Kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Albalawi, *et al.* (2019), bahwa *job satisfaction* tidak berhasil memoderasi pengaruh POS maupun *Perceived alternative job opportunities* terhadap *Organizational commitment*. Ahmad, *et al.* (2016), bahwa *Co-worker support* berhasil memoderasi pengaruh *compensation* terhadap *organizational commitment*. Noviantoro, *et al.* (2018), bahwa *job satisfaction* berhasil memediasi pengaruh antara *work environment* terhadap *turnover intentions*.

Peranan Kepuasan Kerja dalam memediasi hubungan antara LMX dengan Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa koefisien jalur tidak langsung (LMX -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi) berada pada nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05 dan t hitung yang melebihi t tabel 1,96. Artinya, Kepuasan Kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Caykoylu (2019), *satisfaction with co-workers* (kesepahaman dengan LMX) tidak memiliki pengaruh langsung (*direct*) terhadap *organizational commitment*, tetapi apabila melalui analisis *post hoc* (*indirect*) menjadi berpengaruh. Selanjutnya, Ocen, *et al.* (2017), bahwa *job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *Employee training* (kesepahaman dengan LMX) terhadap *Employee commitment*

Hasil penelitian ini juga mendukung berbagai teori yang telah dikemukakan diantaranya Robbins dan Judge (2009), menyatakan bahwa ketika karyawan merasa bahwa nilai dan etika yang dianutnya sejalan dengan nilai organisasi, ketika ada prestasi, dan ketika karyawan merasa bahwa mereka terkait dengan organisasi yang hebat, maka tingkat komitmen organisasi seorang karyawan sangat tinggi.

Namun demikian, ada beberapa catatan yang perlu diperhatikan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan, bahwa ada beberapa item pertanyaan yang memperoleh tanggapan lemah dari responden, diantaranya: (1) Sarana dan prasarana memadai merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah pada variabel kompensasi; (2) atasan membela pegawai yang terganggu merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah pada variabel LMX; (3) puas dengan gaji pokok merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah pada variabel kepuasan kerja; serta (4) bahagia berkarir di organisasi, maupun kekhawatiran meninggalkan organisasi merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah pada variabel komitmen organisasi, sehingga keempat item ini sedapatnya menjadi masukan atau perhatian serius bagi manajemen Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung Kepuasan Kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh LMX dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi. Sedangkan, hasil secara langsung LMX, Kompensasi, Kepuasan Kerja mampu meningkatkan Komitmen Organisasi.

Daftar Pustaka

- Ahmad, Ashfaq, Palwasha Bibi, Abdul H. A. Majid. (2016). Co-worker Support as Moderator on the Relationship between Compensation and Transactional Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 2016, Volume 10, Issue 4, 695-709.
- Albalawi, Abdulmajeed Saad, Shahnaz Naughton, Malek Bakheet Elayan, & Mohammad Tahseen Sleimi. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, Volume 52, Issue 4, November 2019, DOI: 10.2478/orga-2019-0019.
- Amen & Abdul Raziq. (2016). Impact of Workplace Spirituality on Organizational Commitment with Mediating Effect of Job Satisfaction: A Case Study on Higher Education Sector. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies; Karachi Vol. 9, Iss. 1, (2019): 26-38.*
- Caykoylu, Sinan, Carolyn P. Egri, Stephen Havlovic, Christine Bradley. (2019). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management. Vol. 25 No. 1, 2011 pp. 7-33 q Emerald Group Publishing Limited 1477-7266 DOI 10.1108/14777261111116806.*
- Chinyio, Ezekiel, Subashini Suresh, & Jamilu Bappa Salisu. (2018). The impacts of monetary rewards on public sector employees in construction A case of Jigawa state in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology Vol. 16 No. 1, 2018 pp. 125-142 © Emerald Publishing Limited 1726-0531 DOI 10.1108/JEDT-12-2016-0098.*
- Crow, Matthew M. & Chang-Bae Lee. (2011). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 35 No. 2, 2012 pp. 402-423 Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/13639511211230156.*
- Fuad Mas'ud. (2004). *Suvai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Mabaso, Calvin M. & Bongani I. Dlamini. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management, ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584.*
- Manalo, Ronaldo A., Belinda de Castro, & Chin Uy. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work

- Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 9, Supplementary Issue 1.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. 2004. TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *Department of Psychology. The University of Western Ontario*.
- Monahan, Kelly. (2013). What do values have to do with it?: an exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal, Volume 12, Number 1, 2013*.
- Muhammad, Ibrahim Garba & Haim Hilman Abdullah. (2016). Assessment of Organizational Performance: Linking the Motivational Antecedents of Empowerment, Compensation and Organizational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(4), 974-983.
- Noviantoro, Djatmiko, Anoesyirwan Moeins, Harries Madiistriyatno. (2018). Antecedent of work satisfaction, and implications to turnover intention salesman dealer official automobile. *Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 6, 2018*.
- Ocen, Edward, Kasekende Francis, & Gladies Angundaru. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development Vol. 41 No. 9, 017 pp. 742-757* © Emerald Publishing Limited 2046-9012 DOI 10.1108/EJTD-11-2016-0084.
- Reyes, Rosalba Treviño, Adriana Segovia Romo, Elías Alvarado Lagunas. (2019). The Impact of Remuneration on the Organizational Commitment in the Mexican Context. *Journal of Applied Business and Economics Vol. 21(5) 2019*.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009
- Santoni, Alvia & Muhammad Nusjirwan Harahap. (2018). The Model of Turnover Intentions of Employees. *International Review of Management and Marketing*, 2018, 8(6), 93-100.
- Sawitri, Dyah, Endang Suswati, & Khasbulloh Huda. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance. *The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 Num 2 October 2016*.
- Sri Yanti & Jarnawi Afgani Dahlan. (2017). The Effects Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment. *JPM Vol. 8, No. 4, 2017, pp. 80–96* © Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika ISSN 2083-103X <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2017.132>.
- Sudiardhita, Ketut IR., Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Herlitha, Tuty Sariwulan, & Sri Indah Nikensari. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and

work satisfaction to employee performance pt. Bank xyz (persero) TBK. *Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 4, 2018.*

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R & D, Penelitian Evaluasi.* Bandung: Alfabeta.

Zhou, Jing, Potočnik, Kristina, & Anderson, Neil. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management, Vol 40.* 10.1177/0149206314527128