

**EFEK KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
YANG DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi Pada Pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu)**

Anton Sanjaya

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Nasharuddin Mas

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: nasharuddinmas@gmail.com

Muryati

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

ABSTRACT

The research aims to obtain empirical evidence of compensation capability in increasing employee engagement and organizational commitment, both directly and through intervening employee engagement. This type of research was quantitative research. The method of this research used SEM-PLS. Data were obtained through questionnaires distributed to 80 Employees of Goods and Services Procurement Agency of Batu City. The empirical evidence obtained that Higher compensation is able to encourage increased Employee engagement and Organizational Commitment. In addition, Employee engagement was able to act as a strong mediator of the effect of Compensation on Organizational Commitment. This finding was supported by the descriptive statistics of the three research variables that obtain a high average response. It was supported by the salary according to the needs in the salary indicator, perseverance in difficulties in the vigor indicator, and a sense of belonging in the affective commitment indicator.

Keywords: Compensation, Employee engagement, Organizational Commitment.

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan kompensasi dalam meningkatkan *employee engagement* maupun terhadap komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui intervening *employee engagement*. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah SEM-PLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 80 Pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu. Bukti empiris yang diperoleh adalah Kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan *Employee engagement* maupun terhadap Komitmen Organisasi. Selain itu, *Employee engagement* mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif ketiga variabel penelitian yang mendapatkan tanggapan responden rata-rata tinggi, yang

didukung oleh gaji sesuai kebutuhan dalam indikator gaji, tekun dalam kesulitan dalam indikator vigor, dan rasa memiliki dalam indikator affective commitment.

Kata kunci: Kompensasi, *Employee engagement*, Komitmen Organisasi.

Pendahuluan

Pegawai yang memiliki komitmen dalam bekerja akan memiliki tanggung jawab atas hasil kerjanya (Luthans, 2006). Komitmen organisasi merupakan pencerminan dimana seorang pegawai dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya (Kreitner & Kinichi, 2011). Ini adalah sikap kerja yang penting dan sangat dibutuhkan oleh manajemen, karena dengan memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Allen & Meyer (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan indikasi sejauh mana seseorang pegawai mengalami masa kesatuan dengan organisasi mereka serta kemauan individu untuk bersama organisasinya. Sedangkan, Colquitt *et al.* (2009), berpandangan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi, termasuk didalamnya keadaan untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Allen & Meyer (1993), mengemukakan ada tiga alasan mengapa pegawai memiliki komitmen organisasi. Pertama, pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (affective commitment); kedua, pegawai ingin tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan (continuance commitment, dan ketiga, karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan (normative commitment). Faktor yang berpotensi meningkatkan komitmen organisasi adalah adanya perasaan keterikatan dengan organisasi, yang diistilahkan dengan *employee engagement*, dan kompensasi.

Employee engagement diartikan sebagai komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan tujuannya. Oleh karena itu, seorang karyawan yang terlibat sepenuhnya, terlibat secara mendalam, antusias tentang pekerjaan, dan bersedia memberikan upaya diskresi terhadap keberhasilan organisasi (Prerana, 2017). Banyak peneliti telah mendefinisikan konsep *employee engagement*, tetapi konseptualisasi yang jelas tentang definisi *employee engagement* belum ditetapkan. Namun, sebagian besar *employee engagement* telah didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan sejauh mana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki *employee engagement* yang kuat cenderung dapat bekerja lebih baik dan memberikan hasil kerja yang lebih baik pula. Pegawai yang merasakan ikatan dan keterkaitan (engage) dengan organisasi akan memberikan performa kerja yang lebih baik.

Hariandja (2007), mengartikan kompensasi sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Dessler (2007), mengatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan. Sedarmayanti (2010), mengatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Mengingat lembaga Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu ini sangat intens berinteraksi dengan pihak “petender”, maka ini berpotensi timbulnya permasalahan.

Oleh karena itu, aspek kompensasi yang dikaitkan dengan *employee engagement*, serta komitmen organisasi sangat menarik diangkat menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Sehingga, rumusan masalah penelitian ini, yaitu apakah kompensasi yang makin

tinggi mampu mendorong peningkatan *employee engagement* dan komitmen organisasi? Kemudian, apakah *employee engagement* mampu berperan sebagai mediasi yang kuat?

Kajian Pustaka dan Hipotesis

Hubungan Kompensasi dengan *Employee engagement*

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa kompensasi adalah balas jasa berupa pembayaran, imbalan, insentif, dan lainnya yang diterima pegawai atas hasil kerjanya. Sedangkan, *employee engagement* adalah perasaan keterikatan dengan organisasi. Beberapa studi sebelumnya juga menemukan bukti hubungan positif antara kompensasi dengan *employee engagement*, diantaranya Atmaja (2018), menemukan korelasi antara kompensasi dan *employee engagement* termasuk dalam kategori tinggi; (2) kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, tetapi kompensasi finansial tidak langsung tidak berpengaruh terhadap *Employee engagement*. Affini & Surip. (2014), menemukan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap turnover intentions. Selanjutnya, Dewi (2012), menemukan bahwa seluruh dimensi kompensasi yang terdiri dari gaji, tunjangan, insentif, bonus, asuransi kecelakaan, cuti, darmawisata, peluang promosi, manfaat pensiun, pengakuan, dan penghargaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Tetapi, Wasiman (2018), menemukan sebaliknya bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sudiardhita, *et al.* (2018), menemukan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work motivation dan job satisfaction. Tetapi, Chinyio, *et al.* (2018), menemukan gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction, tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, tip berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, dan pensiun tidak berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction. Santoni & Harahap (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pada industri plastik rumah tangga di Jakarta. Aban, *et al.* (2019), menemukan semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi komitmen organisasi, serta Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H₁: Kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan *employee engagement* pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu

Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi

Beberapa peneliti sebelumnya yang telah mendedikasikan diri untuk mengkaji hubungan antara kompensasi dengan komitmen organisasi, diantaranya Taba (2018), yang menemukan bahwa sistem penghargaan ekstrinsik dan sistem penghargaan intrinsik berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dan komitmen. Arta & Surya (2017), kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pratama, dkk. (2016), kompensasi karyawan berpengaruh parsial secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Minarsih, dkk. (2016), ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasi Guru di SMA dan SMK Swasta Kecamatan Gondang Sragen. Ferdian & Pangarso. (2016), terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Dewi & Adnyani (2017), kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Bali Marine Walk. Yamali (2017), peningkatan kompensasi mengakibatkan meningkatnya Komitmen Organisasi tenaga ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi. Muhammad & Abdullah (2016), compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance dan

Organizational commitment. 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 rewards (performance management, 0.387; recognition, 0.335; talent development and career opportunities, 0.328; compensation, 0.231; benefits, 0.213; work-life balance, 0.024) terhadap organisational commitment.

H₂: Kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu

Hubungan *Employee engagement* dengan Komitmen Organisasi

Pegawai yang merasakan adanya keterikatan yang tinggi dengan tempat kerjanya, besar kemungkinan akan berkomitmen tinggi pada organisasinya. Memang logikanya demikian, tetapi apakah itu benar, tentu dibutuhkan kajian empiris. Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi, diantaranya Donald, *et al.* (2016)), yang menemukan bahwa employee job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee organizational commitment. Jena, *et al.* (2017), *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective organizational commitment. Cheema, *et al.* (2015), *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer satisfaction & organizational commitment. Manalo, *et al.* (2020), work engagement yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen.

H₃: *Employee engagement* yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu

Peranan Mediasi *Employee Engagement*

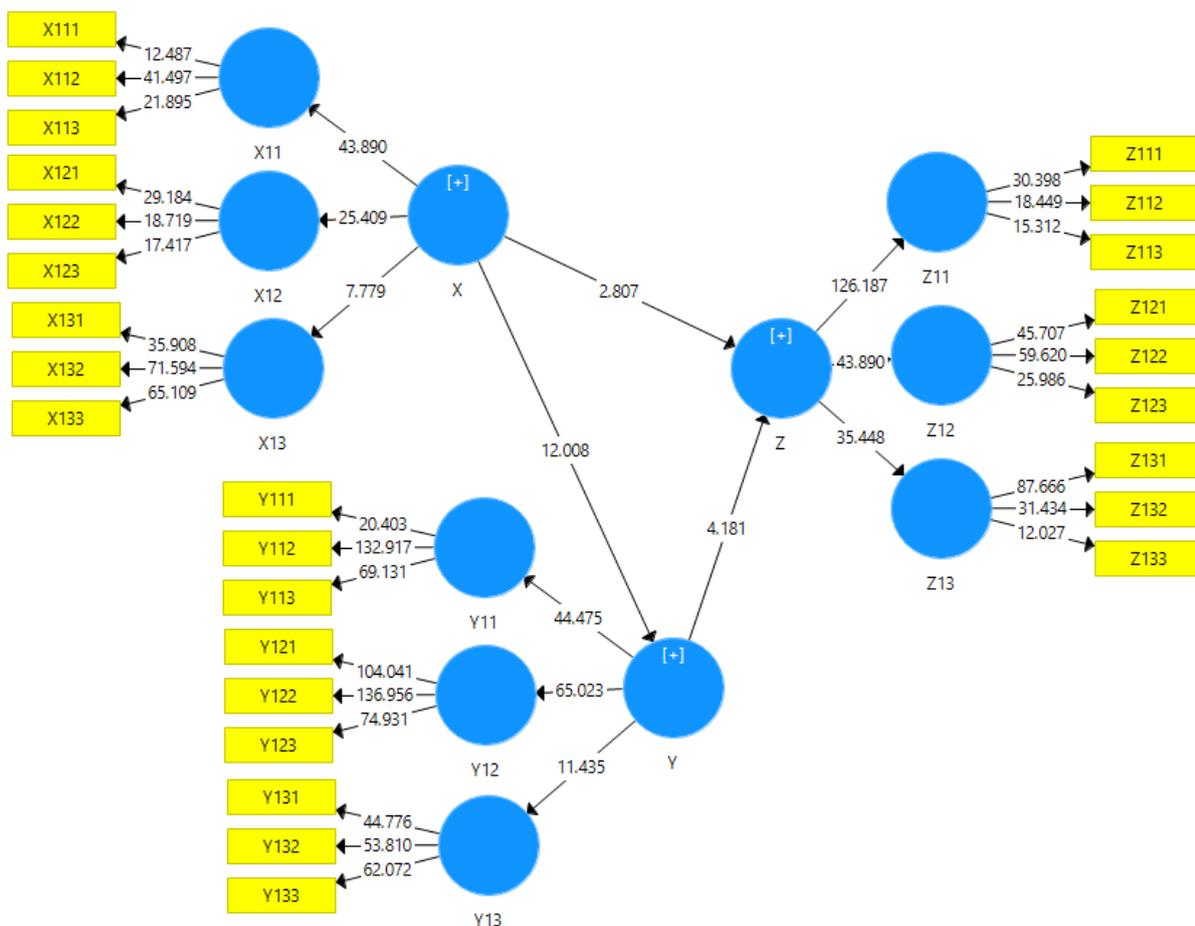
Telah banyak studi sebelumnya yang menjadikan *employee engagement* sebagai mediasi, namun penelitian ini ingin melihat peranan mediasi *employee engagement* dalam menghubungkan antara kompensasi dengan komitmen organisasi di Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu. Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji peranan mediasi *employee engagement*, diantaranya Prerana (2017), job satisfaction secara signifikan mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap organizational commitment, serta Job Involvement secara signifikan mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap organizational commitment. Ocen, *et al.* (2017), job satisfaction secara signifikan mampu memediasi pengaruh Employee training terhadap Employee commitment. Ahmad, *et al.* (2016), ada pengaruh positif dan signifikan antara compensation dengan organizational commitment, ada pengaruh positif dan signifikan antara transactional leadership style and organizational, Co-worker support berhasil memoderasi pengaruh compensation terhadap organizational commitment; serta Co-worker support berhasil memoderasi pengaruh transactional leadership style terhadap organizational commitment. Noviantoro, *et al.* (2018), job satisfaction berhasil memediasi pengaruh antara compensation terhadap turnover intention, working environment compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, serta job satisfaction berhasil memediasi pengaruh antara work environment terhadap turnover intentions. Mahesar, *et al.* (2016), IHRM practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment, dan *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions, IHRM practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, IHRM practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment, IHRM practices berpengaruh

negatif dan signifikan terhadap turnover intentions; serta *Employee engagement* secara signifikan mampu memediasi pengaruh IHRM practices terhadap employees outcomes.
H₄: *Employee engagement* yang semakin tinggi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada tiga variabel yang dianalisis, yaitu kompensasi, *employee engagement*, dan komitmen organisasi. Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu sebagai lokasi penelitian, yang memiliki pegawai 80 orang sebagai populasi. Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992) maupun Sugiono (2018), sepakat bahwa jumlah populasi yang kurang dari 100, sebaiknya diambil semuanya sebagai sampel atau sensus. Sehingga, sampel penelitian ini berjumlah 80 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS.

Hasil dan Pembahasan
Hasil Analisis



Gambar 1
Hasil SEM-PLS (Inner Model)
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2
Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Kompensasi -> <i>Employee engagement</i>	0,687	12,01	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	Kompensasi -> Komitmen Organisasi	0,373	2,81	0,005	Hipotesis 2 diterima
3	<i>Employee engagement</i> -> Komitmen Organisasi	0,508	4,18	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Kompensasi -> <i>Employee engagement</i> -> Komitmen Organisasi	0,350	3,93	0,000	Hipotesis 4 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2020.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee engagement*

Kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan *employee engagement* pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Atmaja (2018), yang telah menemukan bahwa korelasi antara kompensasi dan *employee engagement* termasuk dalam kategori tinggi, kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, hasil uji secara parsial menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement*, sedangkan Kompensasi Finansial Tidak Langsung tidak berpengaruh terhadap *Employee engagement*. Begitu juga dengan, Affini & Surip. (2014), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* maupun terhadap turnover intentions, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* maupun terhadap turnover intentions, serta *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap turnover intentions. Dewi (2012), menemukan bahwa seluruh dimensi kompensasi yang terdiri dari gaji, tunjangan, insentif, bonus, asuransi kecelakaan, cuti, darmawisata, peluang promosi, manfaat pensiun, pengakuan, dan penghargaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Sudiardhita, *et al.* (2018), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work motivation, ompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, dan Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Chinyio, *et al.* (2018), menemukan bahwa gaji tidak berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction, Tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, Tip berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, dan Pensiun tidak berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction. Santoni & Harahap (2018), menemukan bahwa leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pada industri plastik rumah tangga di Jakarta, Working environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pada industri plastik rumah tangga di Jakarta, Compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pada industri plastik rumah tangga di Jakarta, dan Leadership, working environment, dan compensation secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pada industri plastik rumah tangga di Jakarta. Aban, *et.al.* (2019), menemukan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi dukungan

organisasi yang dirasakan, semakin tinggi komitmen organisasi, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Tetapi ada juga hasil penelitian terdahulu yang tidak sepaham dengan hasil yang diperoleh diantaranya, Wasiman (2018), yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; serta kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Hariandja (2007), mengatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Kemudian Dessler (2007), mengatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan. Sedangkan Sedarmayanti (2010), mengatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Sastrohadwiryo (2005), mengartikan kompensasi sebagai semua imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kemudian menurut Werther dan Davis dalam Hasibuan (2009), mengatakan "Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually design and administer employee compensation". Artinya: Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam, ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Begitu juga dengan Hasibuan (2009), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian, kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai (Sedarmayanti, 2010). Tingkat besar kecilnya kompensasi pegawai sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi.

Hasibuan (2009), mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Artinya, dengan pemberian kompensasi dapat mendorong peningkatan ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan, sehingga karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, dan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Begitu juga jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan akan mudah memotivasi bawahannya.

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta ekseternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Taba (2018), yang telah menemukan bahwa sistem penghargaan ekstrinsik dan sistem penghargaan intrinsik berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dan komitmen organisasi, sedangkan kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di sisi lain, sistem penghargaan ekstrinsik dan sistem penghargaan intrinsik tidak berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja, serta tetapi kinerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menjembatani hubungan antara sistem penghargaan ekstrinsik dan sistem penghargaan intrinsik dengan kepuasan kerja. Begitu juga dengan, Arta & Surya (2017), yang menemukan bahwa: kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention, dan kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Pratama, dkk. (2016), menemukan bahwa Kompensasi Karyawan berpengaruh parsial secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan sebesar 3,175 dengan koefisien regresi sebesar 0,726, Sedangkan variabel Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh secara parsial terhadap Komitmen Organisasional Karyawan sebesar 3,006 dengan koefisien regresi sebesar 0,377, serta Secara simultan variabel Kompensasi Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan sebesar 13,753. Begitu juga dengan, Minarsih, dkk. (2016), menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasi Guru di SMA dan SMK Swasta Kecamatan Gondang Sragen, Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi Guru di SMA dan SMK Swasta Kecamatan Gondang Sragen, serta Motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi guru SMA dan SMK Swasta Kecamatan Gondang Sragen. Ferdian & Pangarso. (2016), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan, serta Hasil uji determinasi kompensasi mempunyai pengaruh sebesar 9,3% terhadap komitmen organisasi karyawan BP3AKB Provinsi Jawa Barat.

Dewi & Adnyani (2017), menemukan bahwa hasil uji t terhadap variabel kompensasi (X1) menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka dapat disimpulkan bahwa, kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Bali Marine Walk, Hasil uji t terhadap variabel kepuasan kerja (X2) menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, serta Variabel kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasi karena memiliki nilai standardized coefficients beta lebih besar daripada kompensasi. Yamali (2017), menemukan bahwa peningkatan Kompensasi mengakibatkan meningkatnya Komitmen Organisasi tenaga ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi., peningkatan Kompetensi mengakibatkan meningkatnya Komitmen Organisasi pada Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi., untuk meningkatkan Kinerja Tenaga Ahli di Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi terutama pada dimensi kualitas kerja tenaga ahli (Y4) dapat ditingkatkan jika mampu meningkatkan komitmen organisasi terutama pada dimensi komitmen afektif (Y1),

dimensi kompetensi kognitif (X3) dan dimensi kompensasi tidak langsung (X2), demikian juga Kinerja tenaga ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi akan mampu ditingkatkan secara langsung terutama pada dimensi kualitas kerja tenaga ahli (Y4) dengan meningkatkan kompetensi tenaga ahli terutama pada dimensi kompetensi kognitif (X3)

Muhammad & Abdullah (2016), menemukan bahwa empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance, Compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance, Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance, dan Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh empowerment terhadap organizational performance. Sedangkan, Reyes, *et al.* (2019), menemukan bahwa Remunerasi (kompensasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment melalui mediasi Psychological Empowerment. Mabaso & Dlamini (2018), menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara elemen total rewards (performance management, 0.387, recognition, 0.335, talent development and career opportunities, 0.328, compensation, 0.231, benefits, 0.213, work–life balance, 0.024) terhadap organisational commitment, koefisien determinasi sebesar 52.3% dari total rewards dijelaskan oleh organisational commitment, Performance management, compensation, benefits, recognition, talent development and career opportunities berpengaruh secara signifikan terhadap organisational commitment, tetapi, work–life balance memiliki pengaruh negatif terhadap organisational commitment. Schaufeli *et al.*, (2002), merumuskan bahwa engagement sebagai kebalikan burn out, yaitu sebagai keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya, konstruk motivasional ini ditandai dengan adanya vigor, dedication, dan absorption pada karyawan.

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat energy dan ketahanan mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, tidak mudah merasa lelah, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Dedication atau dedikasi merupakan pengabdian diri seorang karyawan untuk pencapaian keberhasilan perusahaan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Aspek dedication meliputi keterikatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan (Dicke *et al.*, 2007). Absorption merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Peneliti menyarankan bahwa keterikatan karyawan dapat sepenuhnya hadir dalam lingkungan kerja, dan karyawan akan bersemangat untuk bekerja keras ketika ketiga kondisi ini ada. Ketika para pekerja merasa aman untuk berinteraksi satu sama lain; kedua jika mereka memiliki sumber daya yang berguna untuk mencapai kinerja peran mereka; terakhir ketika mereka menemukan banyak makna dan keterikatan pada pekerjaan mereka dan merasa berharga untuk melakukannya (Xu & Cooper Thomas, 2011; dalam Cheema, *et al.*, 2015).

Penelitian lain juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bagian dari keterikatan, tetapi hampir tidak ada hubungan mendalam, hubungan ini sejauh manajemen mengatur untuk memuaskan karyawan mereka dengan imbalan dan manfaat yang tidak terduga. Keterikatan adalah suatu sistem dimana karyawan menjadi bersemangat dan antusias terhadap pekerjaan mereka dan menemukan nilai individualisasi saat melakukan pekerjaan mereka (Kompaso & Sridevi, 2010; dalam Cheema, *et al.*, 2015). Studi sebelumnya menyiratkan keterikatan karyawan sebagai kerja tim yang dilakukan oleh karyawan dan majikan untuk menyelesaikan pekerjaan (Kompaso & Sridevi, 2010; dalam Cheema, *et al.*, 2015). Beberapa menggambarkan engagenemet karyawan sebagai struktur yang mengikat

karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka lebih baik dan lebih bersemangat. Ini mungkin dapat dicapai jika karyawan menemukan diri mereka layak dan bermakna saat melakukan peran mereka (Gruman & Saks, 2011; dalam Cheema, *et al.*, 2015).

Seiring berjalannya waktu, perusahaan mulai menyadari bahwa manusia adalah aset terbesar bagi mereka; manajemen meminta departemen sumber daya manusia untuk mengembangkan strategi tersebut yang meningkatkan agenda keterikatan karyawan dan meningkatkan tingkat komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka. Keunggulan teknologi adalah salah satu kekuatan pendorong dibalik keterikatan karyawan; karena meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (Kompaso & Sridevi, 2010; dalam Cheema, *et al.*, 2015). Kurangnya pengetahuan sering menciptakan kompleksitas bagi peneliti sumber daya manusia untuk membangun strategi yang efektif untuk keterikatan karyawan (Shuck *et al.*, 2011; dalam Cheema, *et al.*, 2015).

Penelitian Survei Internasional menunjukkan bahwa engagemet karyawan adalah skema dimana perusahaan memperindah kegigihan dan tanggung jawab departemen sumber daya manusianya untuk mencapai keuntungan maksimum (Andrew & Sofian, 2012; dalam Cheema, *et al.*, 2015). Selanjutnya, sumber daya menuntut para peneliti untuk membuat strategi serta program pelatihan untuk mendorong terciptanya lingkungan keterikatan karyawan yang positif (Shuck *et al.*, 2011; dalam Cheema, *et al.*, 2015). Survei Internasional juga menyiratkan bahwa keterikatan karyawan adalah kombinasi dari komitmen emosional, perilaku dan intelektual karyawan dengan perusahaan mereka (Andrew & Sofian, 2012; dalam Cheema, *et al.*, 2015).

Komunikasi adalah satu-satunya cara karyawan mendapat informasi tentang peran pekerjaan mereka dan apa yang diharapkan organisasi dari mereka. Jadi penting bagi organisasi untuk memiliki cara dan sarana yang tepat untuk komunikasi yang efektif. Komunikasi internal adalah bagian dari konteks organisasi dimana keterikatan (atau pelepasan) terjadi (Bakker *et al.*, (2011; dalam Prerana, 2017). Keterikatan dipengaruhi oleh komunikasi internal, ini adalah praktik organisasi dengan potensi untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi secara efektif kepada semua karyawan, dan melibatkan mereka dengan tujuan organisasi. Praktik semacam itu menghasilkan lebih banyak karyawan yang terlibat (Bindl & Parker, 2010; dalam Prerana, 2017). Komunikasi adalah salah satu bentuk kebutuhan psikologis karyawan yang harus dipenuhi organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan keterikatan karyawan (Mary, 2011; dalam Prerana, 2017).

J. Lee Whittington & Timothy (2010; dalam Prerana, 2017), berbicara tentang betapa pentingnya bagi organisasi untuk melibatkan karyawan dan cara serta sarana yang digunakan organisasi untuk memanfaatkan “buah” dari karyawan yang terlibat. Tingkat keterikatan karyawan akan meningkat ketika karyawan bekerja dalam pekerjaan yang diperkaya dengan memberikan variasi, signifikansi, dan identitas tugas. Ketika karyawan bekerja untuk mencapai sasaran kinerja yang menantang dan spesifik, tingkat keterikatan mereka akan meningkat, karyawan yang terlibat adalah yang berkinerja tinggi. Pegawai yang terlibat melampaui persyaratan minimum yang ditentukan dalam uraian tugas dan evaluasi kinerja. Ketika karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada pemimpin mereka, jumlah keterikatan meningkat.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa baik “kepercayaan pada atasan dan kecenderungan tinggi untuk mempercayai orang lain” meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaan mereka (Prerana, 2017). Keterikatan kerja yang kuat mempromosikan pembelajaran karyawan, inovasi dan kinerja, (Chughtai & Finian Buckley, 2011; dalam Prerana, 2017). Penting juga untuk memiliki keadilan dalam proses, terutama ketika melakukan evaluasi. Karyawan yang memahami keadilan distributif dan informasi selama proses penilaian kinerja lebih suka terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan kesejahteraan yang lebih besar (Vishal & Sushil, 2013; dalam Prerana, 2017).

Karyawan yang terlibat tinggal lebih lama dan berkontribusi dengan cara yang lebih bermakna, tenaga kerja yang sangat terlibat adalah tanda organisasi yang sehat, apa pun ukurannya, lokasi geografis, dan sektor ekonomi (V. Rama Devi, 2009; dalam Prerana, 2017). Efek keterikatan pada retensi dan produktivitas telah dibuktikan oleh banyak penelitian. Tetapi, karyawan yang tidak engaged lama-lama akan meninggalkan organisasi, sekalipun dia tidak meninggalkan organisasi akan memiliki produktivitas yang rendah.

Pengaruh *Employee engagement* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, *employee engagement* yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Donald, et.al. (2016), yang telah menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee job satisfaction*, *POS* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee organizational commitment*, *Employee job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee organizational commitment*, *POS* maupun *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* dan *continuance commitment*, Tetapi, *POS* maupun *job satisfaction* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment*, dan (6) *Employee job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *POS* terhadap *organizational commitment*. Begitu juga dengan, Jena, et.al. (2017), menemukan bahwa *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*, *Employee voice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*, dan *Employee voice* secara signifikan mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *affective organizational commitment*.

Cheema, et al. (2015), menemukan bahwa *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, *Employee vision guiding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, *Employee vision guiding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, *Employee emotional commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, *Employee emotional commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*, *Vision guiding* dan *employee emotional commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, serta *Employee vision guiding* dan *employee emotional commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Sedangkan, Manalo, et.al. (2020), menemukan bahwa *Motivasi yang tinggi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *tingkat komitmen yang tinggi* pada guru di Metro-Manila, *Kepuasan kerja yang tinggi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *tingkat komitmen yang tinggi* pada guru di Metro-Manila, *Motivasi yang tinggi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement yang tinggi* pada guru di Metro-Manila, *Kepuasan kerja yang tinggi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement yang tinggi* pada guru di Metro-Manila, serta *Work engagement yang tinggi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *komitmen*.

Mowday (2001) menyebut *komitmen kerja* sebagai istilah lain dari *komitmen organisasional*. Menurut dia, *komitmen organisasional* merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. *Komitmen organisasional* merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. *Komitmen organisasional* adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan

bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday (1980) ini memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen pegawai pada organisasi dan komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi yaitu: Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas.

Sedangkan, Robbins (2001), menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Sedangkan, Winner (1982) dalam Asriningati (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi di bandingkan kepentingannya sendiri. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan dari pada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan.

Luthans (2002), menyebutkan bahwa Komitmen Organisasional adalah Keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pentingnya Komitmen pegawai diperkuat dengan serangkaian penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dengan penampilan kerja. Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Hunt and Morgan (1994) dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan (3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Supriono, 2004, memberikan pendapat bahwa seseorang dapat merasa terikat dan komitmen dengan lingkup organisasi dikarenakan faktor pekerjaan, jabatan dan keberadaannya. Hubungan korelasi antara komitmen organisasi dan pekerjaan lain yang terkait. Korelasi tersebut digambarkan terkait dengan keseluruhan kepuasan kerja, kinerja, berhenti dalam bekerja, dengan kepribadian seorang pegawai. Dessler (1999), menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik. Tingginya komitmen para pegawai tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pegawai akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai asset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen. Komitmen organisasional itu menggambarkan sejauh mana seseorang

mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka.

Alien & Meyer (1993) menyatakan bahwa Komitmen organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari tiga yaitu: "continuance commitment, affective commitment and normatif commitment". Dimaksudkan bahwa continuance commitment adalah dimana pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain. Dan affective commitment adalah kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya, sementara normative commitment merujuk pada perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik. Selain itu, Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, "Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organisational". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Peranan Mediasi *Employee engagement*

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu secara kuat memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi. Artinya, *Employee engagement* yang semakin tinggi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Prerana (2017), yang telah menemukan hasil bahwa Job Satisfaction secara signifikan mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational commitment*, serta Job Involvement secara signifikan mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational commitment*. Begitu juga dengan, Ocen, et.al. (2017), menemukan hasil Employee training berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee commitment, Employee training berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, serta Job satisfaction secara signifikan mampu memediasi pengaruh Employee training terhadap Employee commitment. Ahmad, et al. (2016), menemukan bahwa Ada pengaruh positif dan signifikan antara compensation dengan *organizational commitment*, Ada pengaruh positif dan signifikan antara transactional leadership style and *organizational*, Co-worker support berhasil memoderasi pengaruh compensation terhadap *organizational commitment*, serta Co-worker support berhasil memoderasi pengaruh transactional leadership style terhadap *organizational commitment*.

Noviantoro, et al. (2018), menemukan hasil Compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, Work environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, Job satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, Job satisfaction berhasil memediasi pengaruh antara compensation terhadap turnover intention, Working environment Compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dan Job satisfaction berhasil memediasi pengaruh antara work environment terhadap turnover intentions. Sedangkan, Mahesar, et.al. (2016), menemukan bahwa IHRM practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions, IHRM practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, IHRM practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, IHRM practices berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover

intentions, serta *Employee engagement* secara signifikan mampu memediasi pengaruh IHRM practices terhadap employees outcomes.

Simpulan

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa temuan empiris penelitian ini adalah kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan *employee engagement* maupun terhadap komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu. Temuan lainnya adalah *employee engagement* mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi. Temuan ini didukung oleh beberapa item tertinggi, diantaranya Gaji sesuai kebutuhan dalam variabel kompensasi, menikmati pekerjaan dalam variabel *employee engagement*, serta bekerja merupakan kebutuhan dalam variabel komitmen organisasi.

Memang telah disadari bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, namun demikian temuan penelitian ini mengindikasikan pentingnya faktor *employee engagement* dalam mendorong peningkatan komitmen organisasi. Salah satu faktor yang dianggap penting untuk mendorong peningkatan *employee engagement* adalah kompensasi. Bilamana pegawai merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi, maka semangat bekerja dan berinovasi akan semakin meningkat, yang pada gilirannya berdampak kepada komitmennya kepada organisasinya. Hal ini terbukti dengan pentingnya masalah Gaji sesuai kebutuhan maupun tunjangan yang dirasa masih kecil yang merupakan item tertinggi tanggapannya.

Employee engagement mampu berperan sebagai mediasi yang signifikan, tetapi peranan mediasinya tidak sekuat bilamana kompensasi terhadap komitmen organisasi secara langsung, dapat dilihat dari nilai koefisien yang lebih besar bilamana secara langsung dibandingkan dengan jika melalui mediasi.

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pada Pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu terhadap komitmen organisasi sangat terbatas pada faktor kompensasi dan *employee engagement* saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai terhadap komitmen organisasi pegawai Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Kota Batu secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Aban, Christine Joy I., Perez, Vincent Emmanuel B., Ricarte, Kaila Keeshia G., & Chiu, Jason L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 8, Supplementary Issue 4*.
- Affini, Dinar Nur & Surip, (2014). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* yang berdampak pada turnover intentions. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. Volume 4, No. 1, Maret 2014. Hal 113 – 127.
- 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*.
- Allen & Meyer. (1997). *Commitment in the workplace (theory, research and application)*. Sage Publication London.

- Amstrong, M. A *Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing, 2006.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan dan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arta, I Gede Nanda Wiguna & Surya, Ida Bagus Ketut. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional dan turnover intention pada *AGENTPRU MEGAS*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 8, 2017: 4156-4184 ISSN : 2302-8912
- As'ad, Moh. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty, 2004.
- Atmaja, Soni Ridho. (2018). Pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* (studi kasus karyawan kantor pusat administrasi "PT Pupuk Kujang") Widyatama University Library, Jl Cikutra No. 204 A Bandung 40125. Telp (022) 727 5855 Ext. 300, 302, 303, dan 307.
- Cheema, Sadia, Akram, Asia, & Javed, Farheen. (2015). *Employee engagement and visionary leadership: impact on customer and employee satisfaction*. *Journal of Business Studies Quarterly 2015, Volume 7, Number 2*.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336
- 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.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. (2009). *Organizational behavior. improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II Edisi ke 10, Jakarta: PT. Indeks
- Dewi, A.A Mas Utami & Adnyani, I Gst. Ayu Dewi. (2017). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Bali Marine Walk. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia*.
- Dewi, Diah Indiana. (2012). Pengaruh kompensasi dan penilaian kinerja terhadap *employee engagement* di PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat. Tesis. Universitas Indonesia.
- Donald, Mabasa Fumani, Hlanganipai, Ngirande, & Richard, Shambare. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations, Volume 13, Issue 3, 2016*.
- Ferdian, Frengki A & Pangarso, Astadi. (2016). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan (Studi pada Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Valuta*, Vol 2 No 2, Oktober 2016, 268-285 ISSN : 2502-1419.
- 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.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, Iqbal. (2001). *Pokok-pokok materi statistik 1 (statistik deskriptif)*. Jakarta: PT Bumi Aksara

- Iskandar. (2008). *Metodologi penelitian pendidikan dan sosial (kuantitatif dan kualitatif)*. Jakarta: GP Press.
- Jena, Lalatendu Kesari, Bhattacharyya, Pratishta, & Pradhan, Sajeet. (2017). *Employee engagement and affective organizational commitment: mediating role of employee voice among indian service sector employees*. *Vision 21(4) 356–366* © 2017 MDI SAGE Publications sagepub.in/home.navDOI: 10.1177/0972262917733170 <http://vision.sagepub.com>.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of management journal Vol. 33, No. 4: hal. 692-724*.
- Luthans, Fred. (2006), *Perilaku organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT Andi.
- Mabaso, Calvin M. & Dlamini, Bongani I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SAJHRM*, Vol 16, 2018.
- Mahesar, Hakim Ali, Naveed Iqbal Chaudhry, Muhammad Akram Ansari, & Qasim Ali Nizar. (2016). Do Islamic HRM Practices Influence Employee Outcomes: Mediating Role of *Employee engagement*. *The international journal of human resource management, Vol. 24 No. 2, pp. 330-351*.
- Manalo, Ronaldo A., Castro, Belinda de, & Uy, Chin. (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.
- Minarsih, Iis Wahyu, Wahyudi, Amin, & Lamidi. (2016). Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Guru di SMA dan Smk Swasta Kecamatan Gondang Sragen). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 16 Edisi Khusus April 2016: 124– 1 31*
- 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, Francis, Kasekende, & 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, 2017 pp. 742-757* © Emerald Publishing Limited 2046-9012 DOI 10.1108/EJTD-11-2016-0084.
- Pratama, Ervanda Wildam, M. Al Musadieq, & Mayowan, Yuniadi. (2016). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Studi pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 34, No 1 (2016).
- Prerana. (2017). Effect of *Employee engagement* on Organisational Commitment. *Indian Journal of Commerce & Management Studies ISSN: 2249-0310 EISSN: 2229-5674, Volume VIII Issue 2, May 2017*.
- Reyes, Rosalba Treviño, Adriana Segovia Romo, Elías Alvarado Lagunas. (2019). The Impact of Renumeration on the Organizational Commitment in the Mexican Context. *Journal of Applied Business and Economics Vol. 21(5) 2019*
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. (2009). *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Santoni, Alvia & Muhammad Nusjirwan Harahap. (2018). The Model of Turnover Intentions of Employees. *International Review of Management and Marketing*, 2018, 8(6), 93-100.
- Sudiardhita, Ketut IR., Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Herlita, 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*.
- Sudjana. (1996). *Metode Statistika*. Bandung: Penerbit Tarsito Bandung
- Taba, M.I. (2018), "Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 1, pp. 65-75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Wasiman (2018) Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* pada karyawan bagian medis RSKIA Sadewa Yogyakarta Vol 1 No 3 (2018): JURNAL EKOBIS DEWANTARA
- Yamali, Fakhrol Rozi. (2017). Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja tenaga ahli perusahaan jasa konstruksi di Provinsi Jambi. *Ekonomis: Jurnal of Economics and Business*, Vol.1 No.1 September 2017