

Peran Komitmen organisasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja dengan moderasi Budaya organisasi karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat

ANGGA HENDHARSA

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Peran Komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, normative, dan kontinuan dan Kompensasi baik itu kompensasi finansial dan non-finansial terhadap Kepuasan kerja dengan moderasi Budaya organisasi sebagai variabel penguat atau memperlemah pada karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat.

Sampel dalam penelitian ini adalah 200 orang karyawan dan data yang dapat di olah sebanyak 200 sampel. PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. Data dianalisis menggunakan WrapPls 6.0 dan SPSS 16 untuk menguji Uji asumsi Normalitas dan Linieritas.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. Kompensasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. Selain itu Budaya sebagai variabel moderasi memiliki hubungan yang signifikan sebagai moderasi antar hubungan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memoderasi hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci : *komitmen organisasional, kompensasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tenaga kerja merupakan aset berharga bagi Perusahaan yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Oleh karena itu, sumber daya manusia khususnya tenaga kerja harus mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan, kepuasan pegawai meningkat dan juga komitmen dalam bekerja semakin baik sehingga menciptakan budaya-budaya yang dapat mendukung komitmen pegawai agar terpuaskan dalam bekerja.

Penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, serta memberikan citra yang baik untuk organisasi. Organisasi perlu sekali memberikan dengan sebaik-baiknya faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan kemampuan organisasi antara lain memberikan balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan yang bersifat monoton atau tidak, ketentuan jam karyawan, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan/karyawan atau sebaliknya, dan kesempatan untuk maju bagi karyawan.

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung bertahan bekerja untuk organisasi, pegawai yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi (Richard, Robert & Gordon, 2012). Dalam penelitian (Kwantes, 2009), kepuasan kerja karyawan telah menjadi perhatian yang signifikan karena penting untuk tempat kerja. Misalnya, karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan mereka cenderung berkomitmen tidak hanya untuk organisasi mereka tetapi juga untuk rekan-rekan mereka.

Namun pada fenomena di tempat penelitian terdapat ketidakpuasan dalam diri karyawan dikarenakan organisasi kurang transparansi dalam keterbukaan jenjang karir karyawan. Hal ini yang menjadi perhatian dalam organisasi karena dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja pada pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi (Pawirosumarto dkk,2017). Ini menunjukkan adanya peran budaya dalam mendukung pertumbuhan karyawan, penelitian diberbagai industri dan Negara menunjukkan bahwa budaya inovasi dan suportif memiliki efek positif yang kuat pada komitmen dan kepuasan kerja, sementara itu budaya birokrasi memiliki dampak negatif (Shipi & Kumar,2018).

Kompensasi merupakan suatu upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, agar supaya kepuasan tersebut tercapai hendaknya perusahaan memperhatikan kewajiban dan hak yang seharusnya didapat karyawan secara merata, adil, dan sesuai pekerjaan karyawan. menurut Yani (2012) kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu (1) kompensasi dalam bentuk Finansial dan (2) kompensasi dalam bentuk non finansial, Kompensasi dalam bentuk finansial yang dianggap sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, sedangkan kompensasi non finansial dianggap dengan yang telah mereka berikan untuk perusahaan / organisasi. Karyawan yang senang dalam pekerjaannya secara tidak langsung akan memberikan kepuasan kerja dengan apa yang telah mereka kerjakan. Fenomena dari hasil pra survei yang dilakukan di PT. PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat dengan menggunakan metode wawancara kepada beberapa pegawai diperoleh informasi bahwa semangat kerja mereka menjadi berkurang karena merasa sudah bekerja setiap hari dan menaati segala peraturan organisasi, namun kompensasi yang mereka terima sama saja dengan kompensasi pegawai yang kinerja dan disiplinnya rendah. Dari keterangan yang diperoleh disebutkan bahwa sesuai kebijakan Mereka juga kehilangan kepuasan kerja karena marasa pengembangan karier diri mereka tidak jelas, tuntutan tugas tinggi yang membuat mereka menjadi stres. Semua kondisi yang dihadapi tersebut berimplikasi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka mengalami penurunan.

Menurut Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Namun, budaya organisasi berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah budaya organisasi (Jain, 2015). Hal yang menjadi perhatian dalam penelitian apakah budaya-budaya seperti budaya inovatif, suportif, dan birokrasi didalam PT. PLN (Persero) dapat mempengaruhi kompensasi dan komitmen organisasional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Terlebih lagi dengan membudaya kurangnya transparansi jenjang karir pegawai.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi (Robbins, 1996). dalam beberapa studi Komitmen organisasional memiliki dampak efek yang kuat terhadap kepuasan kerja (Tuzun,2009). Komitmen organisasional juga memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja (Syauta,2012). pada PT. PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat karyawan terlihat memiliki komitmen yang tinggi dalam organisasi, ini ditunjukkan dengan rendahnya tingkat turnover pada karyawan tetap PT. PLN (Persero) walaupun mereka merasa kurang puas dengan kebijakan organisasi mengenai transparansi jenjang karir mereka.

Studi terdahulu sudah banyak yang mengkaji hubungan antara komitmen, kompensasi dan kepuasan kerja. studi ini kembali akan mengkaji pada penelitian komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan dimoderasi budaya organisasi. Seperti penelitian Saha & Kumar (2018) diaman mereka meneliti komitmen afektif terhadap kepuasan kerja yang di moderasi budaya organisasi pada sektor publik di india, untuk membandingkan dan melihat apakah penelitian seperti ini memiliki hasil yang sama atau berbeda. Terkait berbedanya budaya di india dan Indonesia. Terdapat perbedaan yang mendasar pada penelitian ini dengan penelitian Shilpi dan Kumar (2018), dimana penelitian ini berfokus hanya pada satu

sektor publik di Indonesia yaitu PT. PLN (Persero). Penelitian ini juga bermaksud untuk berkontribusi pada basis pengetahuan yang ada, khususnya untuk pengembangan implikasi kedepan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat khususnya dan berdasarkan wawancara, dimana posisi tertinggi PLN selalu diisi oleh orang-orang diluar dari PLN sendiri dan kurangnya koordinasi keterbukaan tentang jenjang karir pegawai yang menyebabkan adanya rasa kurang puas pada pegawai. Sehingga penulis akan mencoba mengkaji peran komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan moderasi Budaya organisasi.

Berdasarkan pada latar belakang diatas selanjutnya dirumuskan dalam pertanyaan penelitian adalah bagaimana **Peran Komitmen organisasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja dengan moderasi Budaya organisasi pada karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, adapun rumusan permasalahan yang dapat diangkat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Komitmen Organisasional dapat memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat ?
2. Apakah Kompensasi dapat memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat ?
3. Apakah Budaya Organisasi dapat mempengaruhi hubungan Komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat ?
4. Apakah Budaya Organisasi dapat mempengaruhi hubungan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis gambaran tentang seberapa besar pengaruh Komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat.
2. Untuk menguji dan menganalisis gambaran tentang seberapa besar pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat.
3. Untuk menguji dan menganalisis Budaya Organisasi dapat mempengaruhi hubungan Komitmen Organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat.
4. Untuk menguji dan menganalisis Budaya Organisasi dapat mempengaruhi hubungan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memiliki manfaat serta digunakan oleh berbagai pihak di antaranya :

Kontribusi Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini menguji aplikasi teori, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja pada pengembangan ilmu yang sudah ada.

Kontribusi Praktis

Kontribusi Praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan pembelajaran bagi para pegawai PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat maupun lembaga sebagai pengambilan keputusan kebijakan dalam menciptakan budaya

organisasi sehingga meningkatkan kepuasan pegawai melalui komitmen dan kompensasi perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Kajian Empiris

2.1.1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dalam arti yang lebih khusus, kepuasan karyawan dalam bekerja, merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan kendati dengan istilah paling sederhana sekalipun. Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai. Namun demikian rasa puas itu bukan keadaan yang tetap, karena dapat mempengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Menurut Sutrisno (2014) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Richard, Robert & Gordon (2012) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Bangun (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wilson Bangun mengutip pendapat Wexley & Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuannya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berdasarkan berbagai definisi yang telah disebutkan di atas, disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Weiss, Dawis England, & Loftquis (dalam Vidiasta, 2010) membagi kepuasan kerja menjadi dua dimensi Intrinsik dan Ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik terbagi sebagai berikut :

1. *Ability Utilization* , Pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan
2. *Achievement* , Prestasi yang dicapai selama bekerja
3. *Activity* , Segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja
4. *Advancement* , Kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja

5. *Authority*, Wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan
6. *Company Policies and Practices*, Kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan
7. *Creativity*, Kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan
8. *Independence*, Kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja
9. *Moral values*, Nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa
10. *Recognition*, Pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan
11. *Responsibility*, Tanggung jawab yang diemban dan dimiliki
12. *Security*, Rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya
13. *Variety*, Variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya

Sedangkan Kepuasan kerja Ekstrinsik terbagi dari beberapa bagian sebagai berikut :

1. *Compensation*, Segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan
2. *Co-workers*, Rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan
3. *Social Service*, Perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya
4. *Social Status*, Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan
5. *Supervision-Human Relations*, Dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya
6. *Supervision-Technical*, Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan
7. *Working Conditions*, Keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya

2.1.2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi lebih dari sekedar keanggotaan saja melainkan meliputi sikap menyukai atau mencintai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi demi kemajuan organisasi mencapai tujuan. Berdasarkan definisi ini tercakuplah loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Zurnali (2010) mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Allen & Meyer (1993), Curtis & Wright (2001), dan S.G.A. Smeenk, et al. (2006) dimana komitmen organisasional didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Steers (1977) dalam Pala, Eker (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu dan mempertimbangkan komitmen organisasi memiliki dua dimensi, yaitu sikap dan perilaku.

Luthans (2006) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan yaitu anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Mowday et.al., dalam Curtis, Susan, and Dennis Wright (2001), mengemukakan komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Curtis and Wright (2001) menjelaskan bahwa konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen, yaitu, (1) Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi, (2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) Kesediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

Menurut Robbins (2002), "Komitmen Organisasional adalah suatu keadaan yaitu seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kajian penelitian yang luas dalam ilmu psikologi dan manajemen adalah tentang konsep dan peranan konsep dan komitmen organisasional.

Tipologi terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer 1990 (dalam Astri,2014) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

1. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

3. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar”serta berkaitan dengan masalah moral.

Allen dan Meyer (1990) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun, karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

Semakin tinggi tingkat tanggung jawab, otonomi berkaitan pekerjaan, semakin rendahnya repetitive, dan semakin menarik pekerjaan tersebut akan melihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi oleh individu tersebut. Dari definisi ini terlihat komitmen merupakan suatu loyalitas yang bersifat positif dan melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi yaitu membantu dengan segala kemampuan untuk tujuan organisasi.

2.1.3. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi
2. Kepuasan kerja
Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi
3. Pengadaan efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.
4. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawasanya.
5. Stabilitas karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil.
6. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik
7. Pengaruh buruh
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari
8. Pengaruh serikat buruh
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

Menurut Desler dalam Yani (2012) kompensasi adalah semua bentuk pengajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya mereka. Menurut Handoko dalam Yani (2012) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut Yani (2012) jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi dalam bentuk finansial
Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

2. Kompensasi dalam bentuk non finansial Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapatkan jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Menurut Wahjono (2008) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas sumbangan kepada perusahaan, termasuk di dalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan baik yang berupa uang maupun yang bukan. Kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang vital dan sangat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Banyak perusahaan yang maju karena kebijakan kompensasinya baik dan sebaliknya. Dalam teori hierarchy of needs Maslow, kompensasi adalah faktor motivator sedangkan dalam teori Herzberg, kompensasi merupakan salah satu faktor pemeliharaan. Secara individual, kompensasi adalah penting bagi karyawan karena:

1. Besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai prestasi dan penghargaan perusahaan terhadap karyawan dibandingkan karyawan lainnya, keluarga, dan masyarakat.
2. Besarnya kompensasi merupakan ukuran status sosial, martabat, dan "harga" karyawan

Kompensasi mengacu pada semua penghargaan yang diberikan baik berwujud material ataupun tak berwujud dari organisasi ke karyawan. *The society of Human Resource Management* (2012) telah mendefinisikan kompensasi sebagai pendekatan sistematis untuk memberikan nilai moneter kepada karyawan dalam pertukaran untuk pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dapat mencapai beberapa tujuan seperti membantu rekrutmen, kinerja pekerjaan, dan kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah "perekat" yang mengikat karyawan dan organisasi bersama-sama dan terorganisir, yang selanjutnya dikondisikan dalam bentuk kontrak atau dokumen hukum yang saling mengikat yang merinci berapa banyak yang harus dibayarkan kepada karyawan dan komponen paket kompensasi. Hadiah dan manfaat juga merupakan jenis program kompensasi yang penting bagi karyawan (Cascio, 2003). Secara finansial, gaji harus adil sesuai kontribusi karyawan. Ini memberikan rasa kepemilikan yang besar dan keuntungan finansial yang menarik bagi para karyawan. Hadiah non-finansial juga harus diberikan kepada karyawan untuk kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi apa pun (SHRM, 2012).

2.1.4. Budaya Organisasi

Nilai-nilai berasal dari agama, adat istiadat, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri perilaku atau organisasi. Potter (2003) telah mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai, keyakinan, dan norma yang dinyatakan dalam praktik dan perilaku aktual anggota organisasi. Budaya organisasi sering dijelaskan sebagai cara melakukan sesuatu (Bower, 1966) dan hal-hal yang pergi dan yang tidak pergi (Messner, 2013). Hal ini diperkuat oleh artefak, seperti ikon, cerita, pahlawan, ritual, dan ritual yang mengingatkan orang-orang apa yang dimaksud oleh sebuah organisasi. Ini didukung oleh upaya untuk mengukur perilaku dan tindakan korektif dalam kasus perilaku karyawan tertentu menjadi tidak dapat diterima oleh organisasi (Heskett, 2011). Menurut Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.

Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dibagikan, diartikulasikan, atau tidak diartikulasikan yang berkontribusi terhadap lingkungan sosial dan

psikologis yang unik dari suatu organisasi (Haberberg dan Rieple, 2008). Bertindak seperti lem yang memandu perilaku kita dan membentuk pengambilan keputusan organisasi. Dengan demikian, seorang karyawan akan bekerja untuk organisasi, dapat menumbuhkan kepercayaan, memfasilitasi komunikasi dan dapat membangun komitmen organisasi.

Menurut Robbins, Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi Budaya menurut Robbins (2008) adalah mempunyai penentu batas-batas artinya budaya menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya, memuat rasa identitas anggota organisasi, budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan, budaya bertindak sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Morris, et al (1998) menunjukkan bahwa budaya yang berbeda menyebabkan perilaku manajemen yang berbeda. Model budaya organisasi Wallach (1983) memperoleh dukungan dari teori grid manajerial. Model grid manajerial yang dikembangkan oleh Robert R.Blake dan Jane Mouton (1964) adalah model kepemimpinan perilaku. Ini direpresentasikan sebagai grid dengan kepedulian terhadap produksi (berorientasi pada pekerjaan atau berorientasi pada hasil) dan kepedulian terhadap orang-orang (berorientasi pada karyawan). Kepedulian terhadap karyawan adalah sejauh mana manajemen mempertimbangkan kebutuhan karyawan, minat mereka dan bidang pengembangan pribadi ketika memutuskan untuk menyelesaikan tugas (Robbins, 2001). Kepedulian terhadap produksi atau berorientasi pada hasil adalah sejauh mana seorang pemimpin menekankan tujuan konkret, efisiensi organisasi, dan produktivitas tinggi ketika memutuskan untuk menyelesaikan suatu tugas (Blake dan Mouton, 1964).

Budaya organisasi umumnya dilihat sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma-norma yang dimiliki oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai benar (Daft, 2005). Dikatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kunci kritis yang dapat digunakan manajer untuk mengarahkan jalannya perusahaan mereka (Smircich, 1983).

Schein (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasa terkait dengan masalah tersebut”.

Studi tentang budaya organisasi dapat mengambil banyak aspek, termasuk tingkat (terlihat, nilai-nilai yang diekspresikan, dan asumsi yang mendasarinya), kekuatan (kuat atau lemah), dan adaptif (adaptif atau tidak adaptif). Budaya organisasi dapat dinilai sepanjang banyak dimensi, sehingga secara konseptual berbeda, tetapi pada dasarnya mirip, model dan teori. Misalnya, budaya dapat dikategorikan sebagai adaptabilitas / prestasi / klan / birokrasi (Daft, 2005), klan / adhokrasi / hierarki / pasar (Cameron dan Freeman, 1991; Quinn dan Cameron, 1983; Quinn dan Rohrbaugh, 1983), dan komunal / fragmented / networked / mercenary (Goffee dan Jones, 1998).

Budaya dapat dipecah menjadi kombinasi dari tiga kategori dan dapat diukur (Wallach, 1983). Ketiga kategori tersebut yaitu :

1. Budaya birokrasi ditandai oleh hierarki, garis wewenang yang jelas, terorganisir, terkotak-kotak dan kerja sistematis. Arus informasi dan otoritas bersifat hierarkis berdasarkan kontrol dan kekuasaan. Berbagai kata sifat yang digunakan untuk budaya birokrasi adalah berorientasi pada kekuasaan, padat,

berhati-hati, teregulasi, mapan, teratur, terstruktur, prosedural dan budaya-hierarkis.

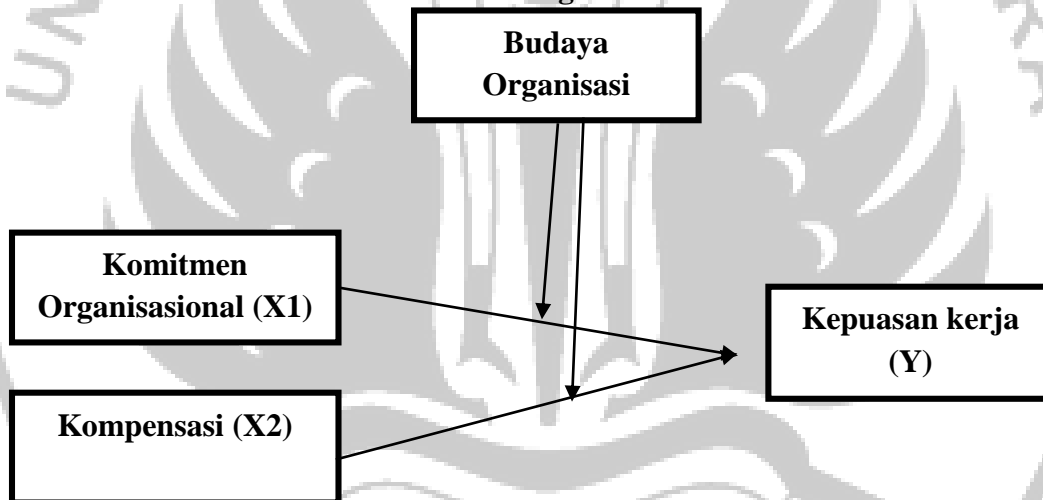
2. Budaya inovatif dikenal untuk lingkungan kerja yang kreatif dan dinamis. Orang selalu di bawah tekanan untuk berkinerja lebih baik. Berbagai kata sifat yang digunakan untuk menggambarkan budaya inovatif berorientasi pada hasil, pengambilan risiko, kreatif, bertekanan, menantang, merangsang, giat dan mengemudi.
3. Budaya yang supportive dicirikan oleh kepercayaan, mendorong, percaya, budaya kerja yang berorientasi pada orang dan ramah. Kata sifat digunakan untuk budaya ini adalah mendukung, percaya, adil, aman, sosial, mendorong, hubungan yang berorientasi dan kolaboratif.

Berdasarkan beberapa studi menggambarkan budaya perusahaan perusahaan Indonesia sebagai kompetitif dan cepat pertumbuhan. Kantor-kantor BUMN memiliki budaya yang dianggap sangat baik karyawan untuk bekerja, karyawan memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan terkait dengan pekerjaan yang membutuhkan keunggulan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dilihat dari hipotesis yang diajukan di atas, maka terdapat kerangka konsep dalam penelitian ini, yaitu:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Komitmen Organisasional berhubungan positif dengan Kepuasan kerja.

H2 : Kompensasi berhubungan positif dengan Kepuasan kerja.

H3 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara komitmen Organisasional dan kepuasan kerja

H4 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar didapat hasil yang akurat. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) bahwa penelitian deskriptif kuantitatif merupakan sebagai metode penelitian berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat

kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tentang Budaya organisasi sebagai moderator antar hubungan komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis kuantitatif (kuisioner) serta pengujian dengan menggunakan analisis WarpPls.

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

- a. Variabel Dependent adalah variabel yang besar kecilnya atau tinggi rendahnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependent/terikat adalah kepuasan kerja karyawan (Y). Yang terdiri dari:
 - 1) Ekstrinsik
 - 2) Instrinsik
- b. Variabel Moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel Moderasi adalah Budaya Organisasi (Z). Yang terdiri dari:
 - 1) Sportive
 - 2) Inovatif
 - 3) Birokrasi
- c. Variabel Independent adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independent/bebas adalah Komitmen Organisasional dan kompensasi (X) yang terdiri dari:
 - 1) Komitmen Organisasional (X_1):
 - a) Afektif
 - b) Normatif
 - c) countinuan
 - 2) Kompensasi (X_2)
 - a) Imbalan Finansial (Kompensasi Langsung)
 - b) Imbalan Non Finansial (Kompensasi tidak Langsung)Ketaanan pada standar kerja

2. Definisi Operasional

Adapun masing-masing definisi operasional dari masing-masing variabel dependen sebagai berikut:

- a. Komitmen Organisasional (X_1) adalah kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi pada PT. PLN (Persero) UIW KALBAR
- b. Kompensasi (X_2) adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Budaya Organisasi (Z) adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi pada PT. PLN (Persero) UIW KALBAR
- d. Variabel kepuasan kerja (Y) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai PT. PLN (Persero) UIW KALBAR memandang pekerjaan mereka

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat. Kemudian sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai PT. PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat. Menurut Sugiyono (2011:90) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dan saran ukuran sampel sebagai berikut :

1. Ukuran sampel yang layak adalah antara 30 sampai dengan 500.
2. Bila sampel dibagi dalam kategori (misalnya : pria-wanita, pegawai negeri-swasta dan lain-lain) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30.
3. Bila ada penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang di teliti.
4. Untuk penelitian eksperimen sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, maka jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 sampai dengan 20.

Penelitian ini sampel yang diambil peneliti sebanyak 200 sampling. Sebagai aturan umum, ukuran sampel antara 30 sampai dengan 500 bisa efektif tergantung bagaimana cara pengambilan sampel yang digunakan dan pertanyaan penelitian yang dipakai.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber utama dari individu seperti: hasil wawancara, atau hasil kuesioner yang biasa dilakukan peneliti. Data primer yang dikumpulkan berupa Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam analisis pembahasan adalah:

- a. Teknik observasi non partisipan, yaitu dengan mengadakan pengamatan terhadap obyek yang diteliti, tanpa terlibat secara langsung dalam aktivitas-aktivitas dari permasalahan yang dihadapi.
- b. Teknik kuesioner/angket/wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis (terstruktur) atau secara lisan (tidak terstruktur) yang disusun secara sistematis yang diberikan kepada responden untuk dijawab secara tertulis. Pengisian kuesioner ini dilakukan secara langsung oleh responden.
- c. Teknik Wawancara adalah yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan responden guna memperoleh informasi yang berkaitan dengan penelitian.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti buku sumber daya manusia dan statistik

3.4.3 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan pada hipotesis adalah analisis WarpPLS dengan program WarpPLS 6.0. Analisis WarpPLS adalah pengembangan dari analisis PLS. PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak memerlukan banyak asumsi dan ukuran sampel bisa besar bisa kecil.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas diperoleh *asimptotic* signifikansi (untuk uji dua arah) sebesar 1.055. Karena $\text{sig} > \alpha (0.05)$ maka terima H_0 artinya: *Residual regresi* berdistribusi normal.

4.2. Uji Linieritas

Berdasarkan hasil pemeriksaan asumsi linearitas di atas dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel komitmen Organisasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja adalah linear, karena nilai signifikansi *linearity* menunjukkan bahwa nilai signifikan *linearity* $0,000 < \alpha (0,10)$, maka dengan hasil ini menunjukkan model regresi

linear maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen Organisasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi memiliki hubungan *linear* dengan Kepuasan kerja, dengan demikian terpenuhinya asumsi *linearitas*.

4.3. Uji Validitas Konvergen

Pada hasil uji Validitas konvergen menunjukkan setiap variabel uji lulus dalam validitas konvergen dimana muatan faktor dari setiap variabel menunjukkan angka $\geq 0,30$ dan P-Value dari setiap indikator $p < 0,0001$.

4.4. Uji Validitas Diskriminan

Kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi apabila akar kuadrat AVE lebih besar dari pada koefisien korelasi antar konstruk pada masing-masing kolom. Kriteria yang digunakan adalah akar kuadrat (*square roots*) *average variance extracted* (AVE) yaitu kolom diagonal dan diberi huruf *bold* (tebal) nilainya harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama (di atas atau di bawahnya).

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Diskriminan

	X1	X2	Y	Z	Z*X1	Z*X2
X1	0.588	0.091	0.233	0.328	-0.162	0.177
X2	0.091	0.683	0.670	0.185	0.151	-0.053
Y	0.233	0.670	0.716	0.410	0.014	-0.035
Z	0.328	0.185	0.410	0.722	-0.115	0.136
Z*X1	-0.162	0.151	0.014	-0.115	0.464	0.231
Z*X2	0.177	-0.053	-0.035	0.136	0.231	0.504

Sumber : Data primer 2019 yang diolah

Output tersebut melaporkan koefisien korelasi antar variabel laten dan signifikansinya. Selain itu, output ini juga penting untuk evaluasi validitas diskriminan instrumen penelitian. Bilamana akar AVE (pada diagonal pertama) lebih besar dari korelasi variabel yang bersangkutan, maka terpenuhinya validitas diskriminan. Misal untuk X1 dengan 7 indikator (X1.1 s.d X1.7) memiliki akar AVE 0.588 ; korelasinya dengan variabel lain lebih besar 0.091;0.233;0.328;-0.162;0.177; sehingga kuesioner variabel X1 yang terdiri dari 7 indikator memenuhi standar validitas diskriminan.

4.5. Uji Reliabelitas

Bagian tabel dibawah ini akan menggambarkan kuesioner memenuhi reliabelitas atau tidak dengan melihat nilai composite reliability coefficients jika > 0.70 , dan cronbach's alpha coefficients jika > 0.60 . untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabelitas

No	Variabel	Composite reliability coefficients	Cronbach's alpha coefficients
1	X1	0.780	0.675
2	X2	0.812	0.710
3	Y	0.893	0.862
4	Z	0.843	0.766

5	Z*X1	0.902	0.888
6	Z*X2	0.892	0.875

Sumber : Data primer 2019 yang diolah

Hasil dari tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa nilai dari X1 (Komitmen organisasional) Composite reliability coefficients sebesar 0.780 dan Cronbach's alpha coefficients sebesar 0.675 dengan demikian reliabilitas X1 sudah terpenuhi, untuk X2 (Kompensasi) menunjukkan nilai Composite reliability coefficients sebesar 0.812 dan Cronbach's alpha coefficients sebesar 0.710 dengan demikian X2 reliabilitas terpenuhi, kemudian untuk Y (Kepuasan kerja) menunjukkan nilai Composite reliability coefficients sebesar 0.893 dan Cronbach's alpha coefficients sebesar 0.862 dengan demikian variabel Y reliabilitas terpenuhi, begitu juga dengan variabel moderator Z (Budaya organisasi) menunjukkan nilai Composite reliability coefficients sebesar 0.843 dan Cronbach's alpha coefficients sebesar 0.766 dengan demikian variabel Z reliabilitas juga terpenuhi, sedangkan variabel Z memoderasi terhadap X1 dan X2 masing-masing menunjukkan nilai Composite reliability coefficients sebesar 0.902 dan 0.892, Cronbach's alpha coefficients sebesar 0.888 dan 0.875 dengan demikian variabel Z memoderasi terhadap X1 dan X2 reliabilitas terpenuhi.

4.5.1. Model Fit dan Quality Indices

Penelitian ini memerlukan data dan informasi yang benar dan dapat dipercaya. Oleh karena itu sebelum dilakukan interpretasi terhadap hasil pengujian hipotesis, maka model seharusnya memiliki *Goodness of fit* yang baik. *Goodness of fit* pada analisis WrapPLS dapat dilihat pada tabel 4.14. *Goodness of fit* yang dimaksudkan adalah merupakan indeks dan ukuran kebaikan hubungan antar variabel laten terkait juga dengan asumsi-asumsinya.

Kriteria yang tercantum pada kolom 3 pada tabel 4.14 adalah bersifat *rule of thumb*, sehingga selayaknya tidak berlaku secara kaku dan mutlak. Bilamana terdapat satu atau dua indikator *Model of fit and quality Indices* tentunya model masi bisa digunakan (Solimun,2017). Ukuran *Model of fit and quality Indices* pada penelitian ini dapat dilihat di tabel dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 4.14
Model Fit dan Quality Indices

No	Model of fit and quality Indices	Kriteria	Nilai	Hasil
1	Average path coefficient (APC)	p<0.05	0.251, P<0.001	Baik
2	Average R-squared (ARS)	p<0.05	0.429, P<0.001	Baik

3	Average adjusted R-squared (AARS)	$p < 0.05$	0.418, $P < 0.001$	Baik
4	Average block VIF (AVIF)	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.114	Ideal
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.498	Ideal
6	Tenenhaus GoF (GoF)	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36	0.407	large
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1	1.000	ideal
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	0.906	acceptable
9	Statistical suppression ratio (SSR)	acceptable if ≥ 0.7	1.000	ideal
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	acceptable if ≥ 0.7	0.750	acceptable

Sumber : Data primer 2019 yang diolah

4.6 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada analisis hipotesis menggunakan uji-t. kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut, bilamana diperoleh $p\text{-value} \leq 0.10$ (alpha 10%) maka dikatakan weakly significant, jika $p\text{-value} \leq 0.05$ (alpha 5%) maka dikatakan signifikan dan jika $p\text{-value} \leq 0.01$ (alpha 1%) maka dikatakan highly significant (Solimun,2017). Hasil dari penelitian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.19
Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hubungan antar variabel (variabel penjelas → variabel respon)	Koef.jalur	P-value	Keterangan
1	$X_1 \rightarrow Y$	0.128	0.033	Significant
2	$X_2 \rightarrow Y$	0.655	< 0.001	Highly Significant

3	Z * X1	-0.163	0.009	Significant + memoderasi
4	Z * X2	0.056	0.210	Not significant + bukan Moderasi

Sumber : Data primer 2019 yang diolah

H1 : Komitmen Organisasional berhubungan positif dengan Kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,128 dan signifikan (0.033). Hal ini menunjukkan bahwa (H1) diterima yaitu ada pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 : Kompensasi berhubungan positif dengan Kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,655 dan highly signifikan (<0.001). Hal ini menunjukkan bahwa (H2) diterima yaitu ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara komitmen Organisasional dan kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur budaya organisasi memoderasi hubungan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar -0,163 dan signifikan (0.009). Hal ini menunjukkan bahwa (H3) diterima yaitu budaya organisasi memoderasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4 : Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur budaya organisasi memoderasi hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,056 dan tidak signifikan (0.210). Hal ini menunjukkan bahwa (H4) ditolak yaitu budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan .

5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka temuan dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,128 dan signifikan (0.033). Hal ini menunjukkan bahwa (H1) diterima yaitu ada pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,655 dan highly signifikan (<0.001). Hal ini menunjukkan bahwa (H2) diterima yaitu ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur budaya organisasi memoderasi hubungan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar -0,163 dan signifikan (0.009). Hal ini menunjukkan bahwa (H3) diterima yaitu budaya organisasi memoderasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur budaya organisasi memoderasi hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,056 dan tidak signifikan (0.210). Hal ini menunjukkan bahwa (H4) ditolak yaitu budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan . hasil dari

wawancara karyawan mengatakan budaya-budaya yang di terapkan organisasi memang tidak mempengaruhi jumlah atau jenis kompensasi yang memang harus di terima karyawan, karena telah tertuang dan tertulis diperaturan dan budaya pada PLN seperti organisasi tempat yang sangat memotivasi dan dinamis tidak mempengaruhi takaran kompensasi yang didapat melainkan semangat kerja yang meningkat

5. Variabel yang paling memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja adalah kompensasi bahkan budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan kompensasi menjadi variabel yang dominan di bandingkan dengan komitmen organisasional

5.2.Keterbatasan dalam Penelitian

Variabel yang digunakan untuk penelitian ini masi dapat dikembangkan lagi, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan selain komitmen organisasional, budaya organisasi dan Kompensasi Manajemen.

Variabel komitmen organisasional, budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja Karyawan kuesioner mungkin ada yang belum ditanyai, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambah pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam penelitian ini.

Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini hanya satu Publik servis yaitu PT.PLN (Persero) UIW Kalimantan Barat . Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak jumlah sampel yang akan digunakan, sehingga akan mendekati gambaran hasil yang lebih mendekati kondisi yang sebenarnya. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan banyak jenis publik servis yang ada di Kalimantan barat sebagai objek penelitian.

6. DAFTAR PUSTAKA

Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O., (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice*.Lagos, Nigeria: Pumark Nigeria Limited.

Allen N J, & Meyer J P., (1990). *The measurement & antecedents of affective, Continuance & normative commitment to the organization*. Jurnal of Occupational Psychology (1990), 63, 1-18 Printed in great Britain 1990 the British Psychological Society.

- Allen N J, & Meyer J P., (1996). *Affective, Continuance, & Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. Journal of Vocational Behavior 49, 252–276 (1996) Article no. 0043.
- Agustina R., (2013),” *Pengaruh kepemimpinan transformasional & budaya organisasi terhadap kepuasan kerja & kinerja karyawan PT.Jamsostek (persero)*”, DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, pp. 82-93.
- Bangun,W.,(2012).“*Manajemen Sumber Daya Manusia*”.Jakarta: Erlangga
- Blake, R.R. & Mouton, J.S., (1964), *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, TX.
- Blau, P.M., (1964), *Exchange & Power in Social Life*, Transaction Publishers, Wiley, New York, NY.
- Bower, M., (1966), *The Will to Manage*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J., (1991), “*Cultural congruence, strength, & type: relationships to effectiveness*”, *Research in Organizational Change & Development*, Vol. 5, pp. 23-58.
- Curtis, S., & Dennis W., (2001), *Retaining Employees - The Fast Track to Commitment*, Management Research News, Volume 24
- Cut Zurnali, (2010), "*Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, & Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan*", Penerbit Unpad Press, B&ung
- Dadang, S., (2013). *Optimalisasi Otonomi Daerah Kebijakan, Strategi & Upaya*, Jakarta: Yayasan Empat Sembilan.
- Daft, R.L., (2005), *The Leadership Experience*, 3rd ed., Thomson-Southwestern, Vancouver.
- Dwi W.,Suprayitno, Sutarno,(2016). “*Pengaruh Kompensasi & Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan homeschooling kak seto di Surakarta yang dimoderasi budaya organisasi*”.Jurnal Ekonomi & Kewirausahaan Vol.16 No. 2, pp. 260 – 267.
- Edy Sutrisno, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Fischer, R. & Mansell, A., (2009), “*Commitment across cultures: a meta-analytical approach*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 8, pp. 1339-1358.
- Fock, H., Hui, M.K., Au, K. & Bond, M.H., (2013), “*Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment & employee satisfaction*”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 44 No. 2, pp. 281-298.
- Goffee, R. & Jones, G., (1998), *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, HarperBusiness, London.

- Gouldner, A.W., (1960), "*The norm of reciprocity: a preliminary statement*", *American Sociological Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-178.
- George, Jennifer M., Jones, Gareth M., (2007). *Understanding & Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gupta, S.J. & Pannu, H.K., (2013), "*A comparative study of job satisfaction in public & private sector*", *Indian Journal of Arts*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-6.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Haberberg, A. & Rieple, A., (2008), *Strategic Management: Theory & Application*, Oxford University Press, Oxford.
- Heskett, J., (2011), *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance*, Pearson, NJ.
- Ipek Kalemci Tuzun, (2009), "*The impact of identification & commitment on job satisfaction*", *Management Research News*, Vol. 32 Iss 8 pp. 728 – 738
- Jack H. Syauta, Troena, Setiawan, Solimun, (2012), "*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction & Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*", *International Journal of Business & Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 1 Issue 1. December. 2012. PP.69-76
- Jain, A.K., (2015), "*Volunteerism & organisational culture: relationship to organizational commitment & citizenship behaviors in India*", *Cross Cultural Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 116-144.
- Kartika, Endo W., (2011). *Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, & Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga
- Kumar, S.P. & Giri, V.N. (2012), "*Impact of teachers' commitment forms on organisational citizenship behaviour in Indian engineering institution*", *Journal of IMS Group*, Vol. 9 No. 4, pp. 1-7.
- Kuncoro, M.,(2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kwantes, Karam, Kuo, & Towson., (2009) *Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role*. Kanada. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Lee Huey Yiing, Kamarul Zaman Bin Ahmad, (2009), "*The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour & organizational commitment & between organizational commitment & job*

satisfaction & performance", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Iss: 1 pp. 53 – 86.

Luthans, Fred., (2006). Perilaku organisasi. Edisi bahasa Indonesia diterbitkan & I. Yogyakarta.

Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd. Nishat Faisal, (2017) "*Influence of organizational culture & leadership style on employee satisfaction, commitment & motivation in the educational sector in Qatar*", EuroMed Journal of Business, Vol. 12 Issue: 2

Madlock, P.E., (2012), "*The influence of power distance & communication on Mexican workers*", Journal of Business Communication, Vol. 49 No. 2, pp. 169-184.

Muguongo, Muguna, Muriithi., (2015), "*Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County o Tharaka Nithi County, Kenya*", Published online October 10, 2015 ISSN: 2331-0707 (Print); ISSN: 2331-0715.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., (1991). "*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*". Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C., (1993). *Commitment to Organizations & Occupations: Extension & Test of a Three-Component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

Messner, W., (2013), "*Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*", Journal of Indian Business Research, Vol. 5 No. 2, pp. 76-100.

Morris, M.W., Williams, K.Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M.T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J.-L. & Hu, J.C., (1998), "*Conflict management style: accounting for cross-national differences*", Journal of International Business Studies, Vol. 29 No. 4, pp. 729-747.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M., (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, & turnover*. New York: Academic Press.

Pala, Fikri. & Eker, semith, (2008). *the effect of demographic characteristic on organizational commitment & job satisfaction : An Empirical study on Turkish health care staff. The journal of industrial relations & human resources* vol:10 No:2, April 2008, ISSN:1303-286

Patricia Yin Yin Lau, Gary N. McLean, Yen-Chen Hsu & Bella Ya-Hui Lien, (2016): "*Learning organization, organizational culture, & affective commitment in Malaysia: A person-organization fit theory*", Human Resource Development International.

Pawirosumarto, S., Purwanto, K.S, Rachmad, G., (2017) "*The effect of work environment, leadership style, & organizational culture towards job satisfaction & its implication towards employee performance in Parador Hotels & Resorts, Indonesia*", International Journal of Law & Management, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358

- Priyatno, Duwi., (2011). *Buku Saku Analisis Statistik Data*. Penerbit Media Kom. Yogyakarta.
- Potter, L., (2003), “*The communicator as gardener*”, *Communication World*, Vol. 20 No. 2, pp. 14-17.
- Quinn, R.E. & Cameron, K., (1983), “*Organizational life cycles & sifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*”, *Management Science*, Vol. 29, pp. 33-51.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J., (1983), “*A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*”, *Management Science*, Vol. 29, pp. 363-77.
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, & Gordon J. Curphy., (2012). *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, Alih Bahasa: Putri Izzati*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Riggio, Ronald E., (2000). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Robbins, Stephen P. & Coulter M., (2012). *Manajemen, Edisi Kesepuluh*, Jakarta: Erlangga.
- Robert L Mathis., (2010). *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta
- Robert R. Blake & Jane S. Mouton., (1964). *The managerial grid*. Houston Texas : Gulf Publishing Co.
- Robbins, SP.,(2003). *Perilaku Organisasi, jilid 1, edisi kesembilan, edisi bahasa Indonesia*, PT. Indeks kelompok gramedia, Jakarta.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A., (2008). *Perilaku organisasi. organizational behavior. buku 1. edisi 12. Penerjemah: Angelica, D., Cahyani, R., & Rosyid, A*. Salemba Empat : Jakarta
- Robbins, S.P., (2001), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Robbins, P Stephen., (1996). *Perilaku Organisasi, jilid 1, edisi kesembilan, edisi bahasa Indonesia*, PT. Indeks kelompok gramedia, Jakarta
- Saha, S. & Kumar, S.P., (2015), “*Assessing the relationship between participation in decision making, job satisfaction & multiple commitments*”, *OPUS: HR Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 18-37.
- , (2018) “*Organizational culture as a moderator between affective commitment & job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises*”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 Issue: 2, pp.184-206
- Sasilu, J.B, Chinyio & Sures, S., (2015),” *The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria*”, *The Business & Management Review*, Volume 6 Number 4.

- Sekaran, Uma., (2014). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business)*. Buku 1 Edisi 4. Jakrta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang., (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta
- Smircich, L., (1983), “*Concepts of culture & organizational effectiveness*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 339-58.
- Schein, E. H., (2004). *Organizational Culture & Leadership*. (3rd ed'n.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Society for Human Resource Management*, (2012). *Employee Job Satisfaction & Engagement. A research report by SHRM*. Retrieved from www.shrmstore.shrm.org.
- Steers, R.M., (1977). *Antecedents & outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Solimun, Fernandes, R.A, Nurjannah.,(2017). *Metode Statistika Multivariat ,permodelan persamaan structural (SEM), pendekatan WarpPls*. Malang: UB Press.
- Sugiyono., (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & R&D*. B&ung: Alfabeta.
- Umar, H., (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada.
- Vidiasta, S, P., (2010). *Hubungan Kepuasan kerja dengan komitmen organisasional karyawan tetap non-manajerial PT. Aero systems Indonesia*.
- Wahjono, Sentot Imam., (2008). *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis (Cetakan Pertama)*. Jakarta : PT INDEKS
- Wallach, E., (1983), *Individuals & organizations: The cultural match*, *Training & Development Journal*, 29-36
- Wexley, Kenneth. & Gary Yukl., (2003). *Perilaku organisasi & psikologi personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., Engl& G.W., & Loftquist, L.H., (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center: University of Minnesota.
- Yani., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Yiing, L.H. & Ahmad, K.Z.B., (2009), “*The moderating effects of organisational culture on the relationships between organisational commitment & job satisfaction & performance*”, *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 53-86.