



Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Keterlibatan Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kejaksaan Tinggi Bali)

Laksemi Pramana Widyaswari¹, Ida Ketut Kusumawijaya², I Wayan Agus Anggayana³
¹⁻³ Universitas Triatma Mulya, Denpasar, Indonesia,

Email: laksemipramana26@gmail.com¹, ik_kusumawijaya@yahoo.com², anggayana28@gmail.com³

Abstract. *This study aims to analyze the influence of competence (X1) and compensation (X2) on job satisfaction (Y) with employee engagement (Z) as a mediating variable in Bali High Prosecutor's Office employees. The research method used is quantitative with primary data obtained directly from 119 respondents. The analysis was conducted using Smart PLS 4.0 with a variance-based approach. The results of the study show: (1) Employee engagement has a significant effect on job satisfaction ($p = 2.247$; $sig. = 0.025$), so H1 is accepted. High engagement reflects employee enthusiasm, commitment, and active participation. (2) Compensation has a significant effect on job satisfaction ($p = 4.818$; $sig. = 0.000$), so H2 is accepted. This emphasizes the importance of a transparent, fair, and competitive system to maintain employee satisfaction, productivity, and loyalty. (3) Compensation does not have a significant effect on employee engagement ($p = 1.442$; $sig. = 0.155$), so H3 is rejected. The level of financial imbalance does not directly increase employee emotional or psychological engagement. (4) Competence has a significant effect on job satisfaction ($p = 3.583$; $sig. = 0.000$), so H4 is accepted. High competence boosts productivity, self-confidence, and work quality. (5) Competence has a significant effect on employee engagement ($p = 3.002$; $sig. = 0.003$), so H5 is accepted. Employees who feel competent tend to be more motivated and connected to their work. (6) Employee engagement does not mediate the relationship between competence and job satisfaction ($p = 0.483$; $sig. = 0.602$), so H6 is rejected. (7) Employee engagement also does not mediate the relationship between compensation and job satisfaction ($p = 0.139$; $sig. = 0.890$), so H7 is rejected. This study confirms the importance of competence and compensation in increasing job satisfaction, but employee engagement is not proven to be a mediator in this relationship.*

Keywords: *competence, compensation, job satisfaction, employee engagement, Smart PLS.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dengan keterlibatan pegawai (Z) sebagai variabel mediasi pada pegawai Kejaksaan Tinggi Bali. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan data primer yang diperoleh langsung dari 119 responden. Analisis dilakukan menggunakan Smart PLS 4.0 dengan pendekatan berbasis varians. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 2,247$; $sig. = 0,025$), sehingga H1 diterima. Keterlibatan tinggi mencerminkan antusiasme, komitmen, dan partisipasi aktif pegawai. (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 4,818$; $sig. = 0,000$), sehingga H2 diterima. Hal ini menegaskan pentingnya sistem kompensasi yang transparan, adil, dan kompetitif untuk menjaga kepuasan, produktivitas, dan loyalitas pegawai. (3) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai ($p = 1,442$; $sig. = 0,155$), sehingga H3 ditolak. Tinggi-rendahnya imbalan finansial tidak secara langsung meningkatkan keterlibatan emosional maupun psikologis pegawai. (4) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 3,583$; $sig. = 0,000$), sehingga H4 diterima. Kompetensi tinggi mendorong produktivitas, rasa percaya diri, dan kualitas kerja. (5) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai ($p = 3,002$; $sig. = 0,003$), sehingga H5 diterima. Pegawai yang merasa kompeten cenderung lebih termotivasi dan terhubung dengan pekerjaan. (6) Keterlibatan pegawai tidak memediasi hubungan kompetensi terhadap kepuasan kerja ($p = 0,483$; $sig. = 0,602$), sehingga H6 ditolak. (7) Keterlibatan pegawai juga tidak memediasi hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja ($p = 0,139$; $sig. = 0,890$), sehingga H7 ditolak. Penelitian ini menegaskan peran penting kompetensi dan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja, namun keterlibatan pegawai tidak terbukti sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Kata kunci: kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, Smart PLS.

1. PENDAHULUAN

Pegawai merupakan penggerak institusi, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka tentunya kinerja organisasi juga akan meningkat. Sehingga dalam mencapai kinerja terbaik, organisasi berkepentingan melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai sesuai dengan rangkaian sistem yang berlaku dalam sebuah organisasi. Namun, selama ini banyak instansi pemerintah yang memiliki produktivitas pegawai yang rendah dan juga sulitnya dilaksanakan pengukuran kinerja pegawai, hal tersebut disebabkan karena pegawai yang belum memiliki kompetensi yang memadai (Manullang, 1998).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah aspek kritis dalam keberhasilan organisasi, terutama di lembaga pemerintahan seperti Kejaksaan Republik Indonesia. Dalam konteks ini, pegawai yang kompeten dan terlibat merupakan aset utama yang mendukung fungsi penegakan hukum. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan pegawai, salah satunya adalah kompetensi dan kompensasi. Kompetensi pegawai mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugasnya (Pratami, 2024). Di lingkungan Kejaksaan Tinggi Bali, kompetensi yang tinggi sangat diperlukan untuk menangani kasus hukum yang kompleks dan dinamis. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana kompetensi pegawai dapat mempengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Selain kompetensi, kompensasi juga merupakan faktor penting dalam MSDM. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik (Muljani, 2022). Penelitian ini akan meneliti hubungan antara kompensasi yang diterima pegawai dan tingkat keterlibatan mereka di Kantor Kejaksaan Tinggi Bali. Keterlibatan pegawai didefinisikan sebagai tingkat motivasi dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Keterlibatan pegawai sebagai sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan dan merealisasikan keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Samud, Johnly, Ventje, Program, & Bisnis, 2021). Pegawai yang terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami apa yang mempengaruhi keterlibatan pegawai adalah hal yang krusial. Kinerja pegawai adalah hasil dari kombinasi berbagai faktor, termasuk kompetensi, kompensasi, dan keterlibatan (Gigir, Pandelaki, & Mongan, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap keterlibatan pegawai, serta bagaimana keterlibatan tersebut berdampak pada kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Bali.

Kejaksaan Tinggi Bali sebagai institusi penegak hukum memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusianya. Tuntutan untuk menjalankan fungsi hukum dengan baik harus sejalan dengan pengelolaan pegawai yang efektif. Dengan memahami hubungan antara kompetensi, kompensasi, keterlibatan pegawai, dan kepuasan kerja, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih baik. Studi ini didasarkan pada asumsi bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan mendapatkan kompensasi yang layak akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini akan berujung pada peningkatan kinerja yang signifikan. Dengan kata lain, kompetensi dan kompensasi berfungsi sebagai prediktor yang kuat terhadap keterlibatan pegawai (Gigir et al., 2022).

Di era yang semakin kompetitif ini, penting bagi organisasi untuk memprioritaskan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis pada data dan analisis. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan data dari pegawai di Kejaksaan Tinggi Bali dan menganalisisnya menggunakan metode statistik yang relevan. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi, kompensasi, dan keterlibatan pegawai. Namun, belum banyak yang mengkaji pengaruh kombinasi kedua faktor ini terhadap kepuasan kerja pegawai di sektor publik, khususnya di instansi penegak hukum dan penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, penting untuk menerapkan sistem yang memungkinkan pegawai merasa dihargai dan termotivasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengukuran kinerja, tetapi juga pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen Kejaksaan Tinggi Bali dalam meningkatkan praktik MSDM. Implementasi rekomendasi tersebut dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan hukum dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks instansi publik. Dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan pegawai, diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap keterlibatan pegawai serta dampaknya pada kepuasan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Bali. Melalui analisis yang komprehensif, diharapkan dapat ditemukan strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai, sehingga Kejaksaan Tinggi Bali dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Penelitian ini juga akan membahas

tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasi sistem MSDM yang efektif, serta bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan tersebut. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi pegawai Kejaksaan Tinggi Bali yang berjumlah 238. Sampel adalah data atau wakil dari populasi. Dalam pengambilan sampel kali ini peneliti menggunakan teknik sampel acak (*random sampling*) dengan setengah dari jumlah pegawai yaitu 119 orang digunakan sebagai sampel. Sampel studi gunakan rumus (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017), banyak sampel sebagai responden disesuaikan banyak indikator pernyataan digunakan pada kuesioner asumsi 10 X 20 jumlah indikator. Teknik sampling menjadi dua kelompok *probability sampling* serta *non probability sampling*. Teknik pengumpulan data gunakan kuisisioner pengukuran skala likert. Metode analisa data studi ialah Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) *Partial Least Square* (PLS) Uji Model Pengukuran atau *Outer Model* dan Uji Model Struktural atau *Inner Model*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Demografi Responden

Tabel 1. Profil Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Perempuan	69	58%
Laki-Laki	50	42%
Total	119	100%
Usia:		
18-30	51	42.9%
31-40	29	24.4%
41-50	27	22.7%
>50	12	10.1%
Total	119	100%
Pendidikan:		
SMA/SMK	45	37.8%
Diploma	16	13.4%
Sarjana	52	43,7%
Magister	5	4.2%
Doktor	1	0.8%
Total	119	100%
Penempatan Bidang:		

Pengawasan	15	12.6%
Pembinaan	38	31.9%
Tata Usaha	8	6.7%
Tindak Pidana Khusus	12	10.1%
Intelijen	12	10.1%
Tindak Pidana Umum	15	12.6%
Tindak Pidana Militer	12	10.1%
Perdata/Tata Usaha		
Negara	7	5.9%
Total	119	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Mengacu pada Tabel 1, diperoleh responden yang berpartisipasi pada studi ini didominasi pegawai Kejaksaan Tinggi Bali dengan jenis kelamin perempuan 63 (58%), usia 18-31 tahun (42.9%), pendidikan sarjana 52 (43.7%), masa kerja <5 tahun (46.2%), dan bidang penempatan bidang pembinaan 38 (31.9%).

Pengujian Model

Pada penelitian ini, data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan software Smart PLS (*Partial Least Square*) yang terdiri atas dua sub model dari Model Pengukuran atau *outer model* dan Model Struktural atau *inner model*. Berikut penjelasan dua tahap analisis yang dilakukan, yaitu:

Outer Model (Model pengukuran): Model ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikator pembentuk konstruk laten. Pengujian model dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk.

Pengujian Reliabilitas Konstruk.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbach's alpha
Kompetensi (X ₁)	X1.1	0.863	0,776	0,933	0,904
	X1.2	0.860			
	X1.3	0.882			
	X1.4	0,918			
Kompensasi (X ₂)	X2.1	0.947	0,897	0,946	0,885
	X2.2	0.947			
Keterlibatan Pegawai (Y)	Y1	0.674	0,665	0,946	0,831
	Y2	0.828			
	Y3	0.853			
	Y4	0.890			
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.900	0,785	0,880	0,728
	Z2	0.872			

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 2. memperlihatkan bahwa nilai faktor loading dari setiap indikator lebih besar dari 0,6, menunjukkan bahwa reliabilitas masing-masing indikator telah terpenuhi, dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari setiap konstruk lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk dengan akurat. Tabel 2 juga menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha* dari semua konstruk lebih besar dari 0,7, menunjukkan konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk penelitian ini telah terbukti.

Pengujian Validitas

Konstruk Langkah selanjutnya adalah pengujian validitas konstruk menggunakan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (variabel manifest) dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi tinggi. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dan model (Ghozali, 2020). Validitas diskriminan yang baik dapat dilihat dari nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasi antara konstruk dalam model. Tabel 3 menunjukkan korelasi antara variabel laten dengan akar kuadrat AVE.

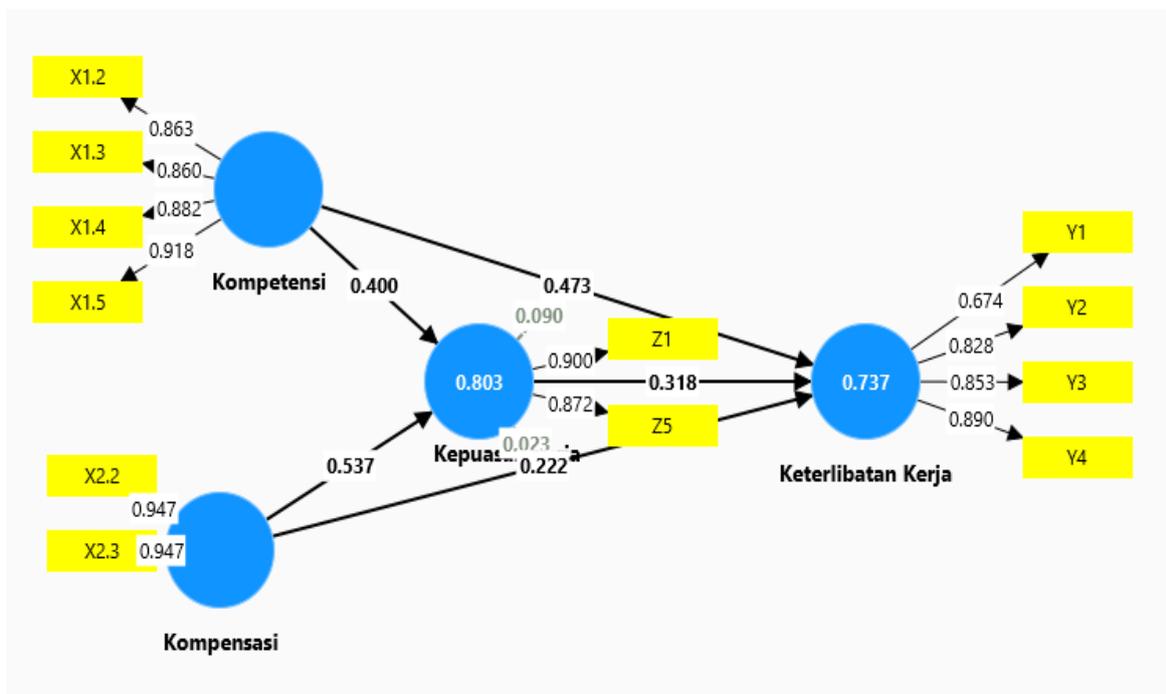
Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

Konstruk	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Pegawai	Kompensasi	Kompetensi	Kepuasan Kerja x Kompetensi
Kepuasan Kerja					
Keterlibatan Pegawai	1.008				
Kompensasi	1.007	0.878			
Kompetensi	1.003	0.743	0.919		
Kepuasan Kerja x Kompetensi	0.836	0.579	0.805	0.675	
Kepuasan Kerja x Kompensasi	0.845	0.605	0.855	0.653	0.934

Sumber : Data diolah, 2025

Inner Model (Model struktural): Menurut (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2021), analisis model struktural menggunakan pendekatan pemodelan jalur untuk menguji hubungan antar konstruk-konstruk dan mengestimasi parameter-parameter persamaan. Hal ini

memungkinkan peneliti memahami sejauh mana konstruk-konstruk tersebut saling mempengaruhi dan kontribusi relatif masing-masing konstruk terhadap hasil yang diamati. Pengujian model struktural dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0.



Gambar 1. Ouput SmartPLS 4.0 Pengujian Model Struktural

Analisis model struktur mengikuti (Ghozali, 2020) yang diawali dengan melihat koefisien determinasi menggunakan R-square. R-square menunjukkan berapa persentase variansi konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen atau prediktor. Selanjutnya melihat nilai Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut *predictive sample reuse*. Q^2 *predictive relevance* digunakan untuk melihat validitas prediksi atau relevansi dari variabel laten eksogen pada variabel endogen. Tabel 4. menyajikan nilai R-Square dan Q-Squared.

Tabel 4. Nilai R-Squared

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.803	0.800
Keterlibatan Pegawai	0.737	0.725

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R-square sebesar 0,803, variabel Keterlibatan Pegawai memiliki nilai R-square sebesar 0,737. Semakin tinggi nilai R-square, semakin besar kemampuan variabel eksogen untuk menjelaskan variasi pada variabel endogen, sehingga dapat dikatakan bahwa model struktural semakin baik. Selain menggunakan R-square, kecocokan model juga diukur dengan menggunakan Q-Square untuk relevansi prediktif pada model struktural, yang mengukur sejauh mana nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square > 0 menunjukkan bahwa

model memiliki relevansi prediktif, sedangkan jika nilai Q-Square = 0 menunjukkan kurangnya relevansi prediktif dalam model. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,803)(1 - 0,737) \\
 &= 1 - (0,197)(0,263) \\
 &= 1 - 0,051811 \\
 &= 0,948
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menunjukkan nilai sebesar 0,948, yang menunjukkan bahwa model tersebut menghasilkan observasi yang baik. Artinya, sekitar 94,8% hubungan antara variabel dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya (5,2%) merupakan faktor kesalahan atau faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Evaluasi inner model berdasarkan *Q Square Predictive Relevance* (Q^2) menunjukkan bahwa model yang dibentuk oleh konstruk-konstruk tersebut dapat dikategorikan sebagai model yang sangat baik.

Langkah terakhir pengujian model struktural yang dilakukan adalah melihat signifikansi nilai "P". Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh antar variabel berdasarkan hipotesis yang dibangun. Nilai signifikansi yang digunakan yaitu *two tailed*, dengan p-value 0,05 (signifikansi level 5%). Tabel 5 menyajikan nilai koefisien, nilai t statistik dan nilai P seperti berikut ini.

Tabel 5. Nilai Coefficient, T-Statistics dan P-Value

Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepuasan Kerja -> Keterlibatan Pegawai	0.318	0.318	0.142	2.247	0.025
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.537	0.526	0.112	4.818	0.000
Kompensasi -> Keterlibatan Pegawai	0.222	0.219	0.156	1.422	0.155
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0.4	0.413	0.112	3.583	0.000
Kompetensi -> Keterlibatan Pegawai	0.473	0.483	0.158	3.002	0.003
Kepuasan Kerja x Kompetensi -> Keterlibatan Pegawai	0.09	0.085	0.187	0.483	0.629
Kepuasan Kerja x Kompensasi -> Keterlibatan Pegawai	0.023	0.028	0.169	0.139	0.890

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, nilai p pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan pegawai adalah 2,247 dan signifikan 0,025; maka H1 diterima. Hasil ini konsisten dengan temuan (Fahrizal, Wayan Bagia, Agus, Susila, & Manajemen, n.d.), di mana menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merujuk pada sejauh mana seorang karyawan secara psikologis terikat dengan pekerjaannya, merasa bahwa pekerjaannya penting, dan mengidentifikasi diri dengan peran pekerjaannya. Ketika keterlibatan pegawai tinggi, karyawan menunjukkan antusiasme, komitmen, dan partisipasi aktif dalam pekerjaan sehari-hari. Pengaruh positif keterlibatan pegawai terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Pegawai yang terlibat secara tinggi akan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan penting. Hal ini menciptakan perasaan puas karena pekerjaan dianggap sebagai bagian dari identitas diri. (2) Keterlibatan pegawai yang kuat biasanya disertai dengan motivasi intrinsik. pegawai yang termotivasi akan merasa lebih puas karena mereka menikmati proses dan hasil dari pekerjaan itu sendiri. (3) Keterlibatan pegawai yang tinggi seringkali berdampak pada peningkatan kinerja. Kinerja yang baik biasanya mendapat apresiasi dari atasan atau rekan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja. (4) Pegawai yang terlibat cenderung lebih mampu mengelola tantangan pekerjaan karena mereka merasa bertanggung jawab dan memiliki kontrol. Hal ini mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kepuasan. (5) Individu yang terlibat biasanya lebih proaktif dalam menjalin hubungan kerja yang positif, yang mendukung lingkungan kerja yang harmonis dan menyenangkan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Keterlibatan pegawai yang tinggi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karena pegawai merasa lebih terhubung dengan tugas dan lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat mendorong organisasi untuk menciptakan strategi yang mendorong partisipasi aktif, tanggung jawab, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Veri Anggara & Septyarini, 2024), dimana keterlibatan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan Tabel 5, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah 4,818 dan signifikan 0,000 oleh karena itu H2 diterima. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Veriyani, 2018) kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja yang artinya, kompensasi yang diberikan oleh PT. Soljer Abadi sudah baik dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kompensasi merupakan imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi, baik dalam bentuk finansial (gaji, bonus,

tunjangan) maupun non-finansial (penghargaan, fasilitas, atau jaminan kerja). Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Adapun bentuk kompensasi meliputi: (1) Kompensasi yang layak dapat meningkatkan kesejahteraan finansial karyawan, sehingga mereka merasa lebih aman secara ekonomi. Keamanan ini menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. (2) Kompensasi juga dianggap sebagai bentuk penghargaan atau pengakuan dari organisasi atas usaha dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai secara adil, kepuasan kerja pun meningkat. (3) Kompensasi yang kompetitif menjadi pendorong bagi karyawan untuk lebih produktif, loyal, dan antusias terhadap pekerjaan. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. (4) Rasa puas timbul ketika kompensasi dianggap adil dan sebanding dengan beban kerja serta tanggung jawab. Ketidakadilan atau ketimpangan kompensasi justru dapat menurunkan kepuasan dan menimbulkan konflik atau turnover. (5) Kompensasi yang menarik tidak hanya membuat karyawan merasa puas, tetapi juga membantu organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan mengurangi niat untuk pindah kerja.

Kompensasi yang baik dan adil berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem kompensasi yang transparan, adil, dan kompetitif untuk menjaga kepuasan serta mendorong produktivitas dan loyalitas tenaga kerja (Syahputra Gulo & Hidayat Waruwu, 2025).

Berdasarkan Tabel 5, kompensasi dinyatakan tidak memiliki dampak signifikan pada keterlibatan pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p pada 1,442 dan signifikansi 0,155; oleh karena itu H_3 ditolak. Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai (Kadir, 2017).

Pernyataan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya imbalan finansial (gaji, bonus, tunjangan) tidak secara langsung membuat karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya. Berikut ini adalah penjelasan lebih lengkap: (1) Keterlibatan pegawai mencerminkan sejauh mana seorang karyawan menyatu dengan pekerjaannya, merasa bahwa pekerjaannya penting, dan rela berkontribusi lebih. Ini lebih banyak dipengaruhi oleh: rasa memiliki terhadap pekerjaan, kesesuaian nilai pribadi dengan pekerjaan, kesempatan berkembang, hubungan interpersonal, dan lingkungan kerja yang suportif. (2) Kompensasi termasuk dalam motivasi ekstrinsik. Jika kompensasi dianggap tidak berdampak pada keterlibatan pegawai, maka kemungkinan karyawan merasa bahwa: kompensasi adalah hak dasar, bukan motivator, imbalan finansial tidak cukup untuk menumbuhkan kedekatan

psikologis dengan pekerjaan, mereka lebih menghargai penghargaan non-finansial (pengakuan, makna pekerjaan, fleksibilitas). (3) Dalam teori Herzberg's Two-Factor Theory, kompensasi masuk dalam kategori hygiene factors (Herzberg, 2011) yaitu faktor yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak mendorong motivasi atau keterlibatan secara langsung. Artinya, meskipun gaji penting, itu bukan penentu utama keterlibatan kerja. (4) Jika data atau penelitian menunjukkan kompensasi tidak memengaruhi keterlibatan kerja, maka organisasi sebaiknya: fokus pada pengembangan karyawan, memberikan otonomi dan tanggung jawab, membangun budaya kerja positif dan suportif, menyediakan kesempatan pengembangan karier dan pelatihan.

Kompensasi yang baik memang penting untuk menjaga kepuasan dan retensi, namun tidak selalu membuat karyawan lebih terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan pegawai lebih ditentukan oleh faktor intrinsik dan lingkungan psikologis yang diciptakan oleh organisasi. Hubungan antara imbalan finansial dan keterlibatan kerja, dan menyarankan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus terkait dengan tingkat keterlibatan kerja karyawan. (Kulikowski & Sedlak, 2020).

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p 3,583 dan signifikansi 0,000; oleh karena itu, H_4 diterima. Seperti yang disarankan oleh (Suhartini, 2023) terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kepuasan kerja. Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya secara efektif. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan bekerja lebih produktif, percaya diri, dan berkualitas. Hal ini memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan penjelasan sebagai berikut: (1) Karyawan yang kompeten cenderung lebih yakin dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rasa percaya diri ini menciptakan kepuasan karena pekerjaan terasa lebih mudah, efisien, dan tidak menimbulkan stres berlebih. (2) Kompetensi mendorong kinerja yang unggul. Ketika karyawan mampu bekerja dengan baik dan hasil kerjanya diakui oleh atasan atau organisasi, maka kepuasan kerja akan meningkat karena merasa dihargai dan berharga. (3) Karyawan yang kompeten lebih mudah mendapatkan kesempatan promosi, pelatihan lanjutan, atau tantangan baru. Ini memberikan rasa puas secara intrinsik karena mereka merasa berkembang secara profesional. (4) Kompetensi membantu karyawan mengelola tugas dengan lebih efisien dan lebih sedikit mengalami hambatan teknis atau emosional. Pekerjaan yang terasa lancar dan tidak membebani akan memberikan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan dan memuaskan. (5) Karyawan yang kompeten cenderung lebih fleksibel dan siap menghadapi perubahan atau tantangan baru. Kemampuan

untuk beradaptasi ini meningkatkan kontrol atas pekerjaan dan mengurangi stres, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian memadai cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas secara efektif, merasa dihargai, dan mengalami perkembangan karier. Organisasi yang mendorong peningkatan kompetensi melalui pelatihan, mentoring, dan pembelajaran akan berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja (Zunizar, 2023).

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai dalam penelitian ini, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai $p = 3,002$ dan signifikansi $0,003$; oleh karena itu, H5 diterima. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Manajerial, Kewirausahaan, Radista, & Korespondensi, 2024) dimana kompetensi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja pada pegawai Retail di Jakarta. Karyawan yang merasa kompeten cenderung lebih percaya diri, lebih termotivasi, dan merasa lebih terhubung dengan pekerjaannya.

Uji mediasi dilakukan untuk menentukan dampak kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan pegawai. Sementara kompetensi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Karena hubungan yang tidak signifikan seperti yang dijelaskan, dan seperti yang terlihat pada Tabel 5.13, efek tidak langsung menunjukkan nilai p sebesar $0,483$ dan signifikansi sebesar $0,602$ yang lebih besar dari $0,05$, oleh karena itu, H6 ditolak. Studi ini tidak menemukan bahwa keterlibatan pegawai berhasil menjadi mediator dalam dampak kompetensi terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kasmawati et al., n.d.).

Uji mediasi dilakukan untuk menentukan dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan pegawai. Sementara kompensasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan pegawai. Karena hubungan yang tidak signifikan seperti yang dijelaskan, dan seperti yang terlihat pada Tabel 5.13, efek tidak langsung menunjukkan nilai p sebesar $0,139$ dan signifikansi sebesar $0,890$ yang lebih besar dari $0,05$, oleh karena itu, H7 ditolak. Studi ini tidak menemukan bahwa keterlibatan pegawai berhasil menjadi mediator dalam dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Setyawan, 2021).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan yang dapat diambil yaitu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi dan kompetensi, serta memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Meskipun kompensasi memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, hal ini tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja. Sebaliknya, kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kedua variabel, yaitu kepuasan dan keterlibatan kerja. Namun, keterlibatan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi maupun kompetensi terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk fokus pada peningkatan kompetensi dan pemberian kompensasi yang adil untuk mendukung kepuasan kerja, meskipun keterlibatan kerja bukan penghubung utama dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, saran-saran berikut dapat dipertimbangkan: (1) Perkuat peran kepuasan kerja sebagai jembatan mediasi dengan cara menciptakan suasana kerja kondusif: Pastikan kompensasi dan pelatihan kompetensi diikuti oleh lingkungan kerja yang suportif supaya pegawai tidak hanya merasa dihargai secara moneter, tetapi juga puas terhadap kondisi kerja secara keseluruhan. Kuestioner berkala untuk tahu "hot button" kepuasan: Gunakan survey internal untuk mendeteksi aspek apa dari kepuasan kerja yang benar-benar memengaruhi engagement misalnya: hubungan dengan atasan, peran klaritas, atau kesempatan berkembang.. (2) Integrasikan pelatihan kompetensi dengan peningkatan kepuasan dengan cara melakukan pelatihan berbasis kebutuhan individu (personalized training), bukan pelatihan massal serta libatkan pegawai dalam merancang kurikulum pelatihan, sehingga mereka merasa dihargai dan puas karena ketrampilan yang dikembangkan sesuai kebutuhan nyata mereka. (3) Re-desain Sistem Kompensasi dari "Insentif Moneter" ke "Reward Total" dengan cara menambahkan imbalan non-materiil: pengakuan publik, kesempatan presentasi, pengembangan karir, atau flex-time bisa jadi jembatan antara kompensasi dan kepuasan. Terapkan transparansi dan keadilan distributif, sehingga pegawai merasa sistem kompensasi adil sesuai kontribusi, bukan berbasis senioritas atau hubungan personal.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelina, K. N., Fauzan, M., & Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang. (2024). The effect of loyalty, compensation and job satisfaction on the work engagement of Tria Tenun Bali employees in Denpasar City, Bali. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Fahrizal, V., Bagia, I. W., Agus, G., Susila, J., & Manajemen, J. (n.d.). Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 8.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (Edisi ke-2)*. Universitas Diponegoro.
- Gigir, Y., Pandelaki, K., & Mongan, A. E. (2022). Hubungan kompetensi dan kompensasi dengan kinerja pegawai administrasi di RSUP Ratatotok Buyat. *E-CliniC*, 11(1), 110. <https://doi.org/10.35790/ecl.v11i1.38248>
- Herzberg, F. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love money. *Sunway University Malaysia*.
- Kadir, H. M. A. (2017). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Ekonomi*, 19(1), 63–74.
- Kasmawati, Samdin, Nurwati, & Nasrul. (2025). The role of job satisfaction in mediating the influence of training and competencies on performance moderated by work commitment (Study of Kolaka Regency Regional Secretariat employees). *Journal of Neonatal Surgery*, 14, 598. <https://www.jneonatsurg.compg.598>
- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Manullang, M. (1998). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Muljani, N. (2022). Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4(2), 108–122. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Pratami, E. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kompetensi dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Rawas. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 354–367. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1165>

- Radista, M. Y. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui employee engagement pada pegawai retail di Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*.
- Samud, M. S., Johnly, R., & Ventje, P. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Productivity*, 2.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 1–47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Setyawan, J. E. R. H. W. (2021). Pengaruh kepuasan, kompensasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan dimediasi keterlibatan kerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 133–143. <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Suhartini, L. P. (2023). Pengaruh kompetensi, prestasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Perusahaan*, 2(2), 39–53.
- Syahputra Gulo, E., & Hidayat Waruwu, M. (2025). The role of compensation systems in enhancing employee loyalty: A case study of UD Erwin. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 1067–1078. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i2>
- Veri Anggara, F., & Septyarini, E. (2024). The influence of job engagement, job placement, and job training on the job satisfaction of PT Grand Racing Yogyakarta employees. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1>
- Veriyani, R. P. P. A. (2018). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada divisi produksi PT. Soljer Abadi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(2).
- Zunizar, R. R. R. M. N. (2023). The influence of competence and job satisfaction on the performance of employee in Indonesian educational and professional development institutions (LP3I) through organizational commitment as a mediation variable. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science*, 4, 1847–1858.