E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 2209-2218
Volume 3 Nomor 3 Tahun 2026

Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Devi Listia Ningrum[1], Rini Armin[2], Eny Setyariningsih[3]
[123] Universitas Islam Majapahit
e-mail: devilistianingrum12@gmail.com[1]; rini.armin@unim.ac.id[2]; enysetyariningsih.fe@unim.ac.id[3]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Packaging Solution Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah 114 karyawan yang ditentukan dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang didukung observasi dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda, uji t, koefisien determinasi, serta uji mediasi Sobel dengan bantuan IBM SPSS Statistics 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung 4,160 dan signifikansi 0,000. Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan t hitung 3,812 dan signifikansi 0,000. Kompetensi dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan t hitung 7,350 dan signifikansi 0,000. Uji Sobel menunjukkan motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan Z sebesar 4,98 dan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan Z sebesar 3,83. Model kedua menjelaskan 77,8% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan pemberian kompensasi yang tepat akan lebih efektif apabila disertai penguatan motivasi kerja.

Kata Kunci: Kompetensi, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Mediasi

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 2209-2218
Volume 3 Nomor 3 Tahun 2026

Abstract

This study aimed to analyze the influence of competency and compensation on employee performance, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable at PT Packaging Solution Indonesia. A quantitative approach with a causal associative design was employed. The population and sample consisted of 114 employees selected using saturated sampling. Data were collected through a Likert-scale questionnaire supported by observation and documentation and were analyzed using multiple linear regression, partial tests, coefficient of determination, and Sobel mediation testing with IBM SPSS Statistics 26. The results showed that competency had a positive and significant effect on employee performance, with a t-value of 4.160 and a significance value of 0.000. Compensation also had a positive and significant effect on performance, with a t-value of 3.812 and a significance value of 0.000. Competency and compensation each had a positive and significant effect on work motivation, while work motivation had a positive and significant effect on employee performance, with a t-value of 7.350 and a significance value of 0.000. The Sobel test indicated that work motivation mediated the effect of competency on performance with a Z value of 4.98 and mediated the effect of compensation on performance with a Z value of 3.83. The second regression model explained 77.8% of the variance in employee performance. These findings indicate that competency development and appropriate compensation are more effective in improving employee performance when accompanied by strengthened work motivation.

Keyword*: Competency, Compensation, Work Motivation, Employee Performance, Mediation*

LATAR BELAKANG

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Dalam industri manufaktur kemasan, karyawan dituntut mampu menjaga kualitas produk, memenuhi target produksi, serta menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Kondisi tersebut menjadikan kinerja karyawan sebagai salah satu faktor strategis bagi keberlangsungan operasional perusahaan. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi kompetensi, kompensasi, dan faktor psikologis seperti motivasi kerja.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, karakteristik pribadi, dan motif yang mendukung seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). (Indriswari et al., 2024) Karyawan yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu memahami prosedur, menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, dan menghasilkan pekerjaan sesuai standar. Dalam konteks organisasi, pengembangan kompetensi karena itu bukan hanya kebutuhan individu, tetapi juga bagian dari strategi peningkatan produktivitas.

Selain kompetensi, kompensasi menjadi instrumen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan dan dapat berbentuk finansial maupun nonfinansial (Hasibuan, 2017). Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan semangat, dan mendorong karyawan untuk mencapai target kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompensasi dengan kontribusi dapat menurunkan kepuasan dan motivasi kerja.

Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja. Robbins dan Judge (2022) memandang motivasi sebagai proses yang berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Dalam perspektif Herzberg, penghargaan dan kondisi kerja merupakan bagian dari faktor yang dapat memengaruhi

sikap dan motivasi seseorang dalam bekerja. Dengan demikian, kompetensi dan kompensasi diduga tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja. Temuan penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, sementara penelitian lain menemukan bahwa pengaruh tertentu menjadi lebih kuat ketika melibatkan variabel perantara. Usdianto dan Andi Batary Citta (2025), misalnya, menunjukkan pentingnya motivasi kerja dalam menjembatani hubungan kompetensi dan kompensasi dengan kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk menguji kembali model hubungan tersebut pada konteks perusahaan manufaktur yang berbeda.

PT Packaging Solution Indonesia merupakan perusahaan manufaktur kemasan yang membutuhkan sumber daya manusia dengan kompetensi memadai, sistem kompensasi yang sesuai, serta motivasi kerja yang kuat. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan memberikan masukan praktis bagi perusahaan dalam mengelola karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antara kompetensi dan kompensasi sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian dilaksanakan pada PT Packaging Solution Indonesia.

Populasi penelitian berjumlah 114 karyawan. Karena jumlah populasi relatif terjangkau, seluruh anggota populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data primer diperoleh melalui kuesioner skala Likert yang mengukur kompetensi, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, sedangkan observasi dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung.

Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan IBM SPSS Statistics 26. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan r tabel sekitar 0,184 pada n = 114 dan taraf signifikansi 5%. Seluruh item yang digunakan memenuhi kriteria validitas. Reliabilitas instrumen dinilai menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria lebih besar dari 0,60. Setelah uji instrumen, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Analisis hipotesis dilakukan melalui dua persamaan regresi. Model pertama menguji pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja, sedangkan model kedua menguji pengaruh kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh parsial diuji menggunakan uji t pada taraf 5%, sedangkan kemampuan model dijelaskan melalui koefisien determinasi (R^2). Peran motivasi kerja sebagai mediator diuji dengan pendekatan Baron dan Kenny serta dikonfirmasi menggunakan Sobel Test. Nilai Z Sobel lebih besar dari 1,96 digunakan sebagai dasar bahwa pengaruh tidak langsung signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis langsung yang diajukan dalam penelitian diterima. Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi dan kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ringkasan pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	t/Z	Sig.	Keputusan
H1	Kompetensi → Kinerja	4,160	0,000	Diterima
H2	Kompensasi → Kinerja	3,812	0,000	Diterima
H3	Kompetensi → Motivasi	6,797	0,000	Diterima

Hipotesis	Hubungan	t/Z	Sig.	Keputusan
H4	Kompensasi → Motivasi	4,475	0,000	Diterima
H5	Motivasi → Kinerja	7,350	0,000	Diterima
H6	Kompetensi → Motivasi → Kinerja	4,98	—	Diterima
H7	Kompensasi → Motivasi → Kinerja	3,83	—	Diterima

Sumber:Hasil Output SPSS

Pada Model I, nilai R Square sebesar 0,570. Artinya, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 57,0% variasi motivasi kerja, sedangkan 43,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Pada Model II, nilai R Square sebesar 0,778, sehingga kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 77,8% variasi kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square Model II sebesar 0,772 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tetap tinggi setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel.

Analisis regresi Model II menunjukkan koefisien regresi kompetensi sebesar 0,371, kompensasi sebesar 0,264, dan motivasi kerja sebesar 0,652. Seluruh koefisien bernilai positif. Motivasi kerja memiliki koefisien paling besar sehingga menjadi variabel yang paling dominan dalam model. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja, tetapi penguatan motivasi memberikan kontribusi yang lebih besar dalam model penelitian.

Tabel 2. Ringkasan Koefisien Regresi dan Koefisien Determinasi

Model	Prediktor	Koefisien	R^2
Model I:	Kompetensi	0,544	0,570

Motivasi			
Model I: Motivasi	Kompensasi	0,305	0,570
Model II: Kinerja	Kompetensi	0,371	0,778
Model II: Kinerja	Kompensasi	0,264	0,778
Model II: Kinerja	Motivasi Kerja	0,652	0,778

Sumber:Hasil Output SPSS

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memperoleh t hitung 3,812 dengan signifikansi 0,000 sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan sesuai kontribusi dapat mendorong karyawan bekerja lebih optimal. Hasil ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) mengenai kompensasi sebagai balas jasa dan didukung temuan Alfonso (2025) pada konteks perusahaan manufaktur.

Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja. Nilai t hitung sebesar 6,797 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Kompetensi yang lebih baik dapat meningkatkan keyakinan karyawan dalam menjalankan tugas sehingga dorongan untuk bekerja dan mencapai target menjadi lebih tinggi. Hasil ini konsisten dengan temuan Usdianto dan Andi Batary Citta (2025) yang menempatkan kompetensi sebagai faktor penting dalam pembentukan motivasi kerja.

Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja. Nilai t hitung sebesar 4,475 dengan signifikansi 0,000 membuktikan pengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan organisasi. Ketika karyawan menilai imbalan yang diterima adil dan sesuai, semangat untuk mempertahankan maupun meningkatkan usaha kerja cenderung meningkat. Temuan ini sesuai dengan perspektif Herzberg dan hasil penelitian Alfonso (2025).

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja menghasilkan t hitung 7,350 dengan signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan prediktor penting kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong intensitas, arah, dan ketekunan usaha sehingga karyawan lebih terdorong menyelesaikan tugas secara efektif. Koefisien regresi 0,652 juga menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel yang paling dominan dalam Model II.

Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasil Sobel Test menghasilkan Z sebesar 4,98, lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja signifikan. Kompetensi tidak berhenti pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan dorongan berprestasi yang kemudian memperkuat kinerja. Temuan ini mendukung konsep mediasi Baron dan Kenny (1986).

Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Hasil Sobel Test menghasilkan Z sebesar 3,83, lebih besar daripada 1,96. Artinya, motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan kompensasi dan kinerja. Dengan kata lain, pemberian kompensasi yang tepat akan lebih efektif ketika mampu membangun motivasi kerja karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Usdianto dan Andi Batary Citta (2025) yang menunjukkan pentingnya motivasi dalam menjembatani hubungan variabel sumber daya manusia dengan kinerja.

Implikasi praktis. Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi bagi manajemen PT Packaging Solution Indonesia. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, pembinaan keterampilan, dan penguatan pemahaman prosedur kerja. Sistem kompensasi perlu dievaluasi secara berkala agar sesuai dengan beban dan kontribusi karyawan. Di sisi lain, perusahaan perlu memperkuat motivasi melalui penghargaan atas pencapaian, peluang pengembangan, komunikasi yang baik, serta penciptaan kondisi kerja yang

mendukung. Karena motivasi menjadi variabel paling dominan dalam Model II, penguatan motivasi layak ditempatkan sebagai bagian penting dari strategi peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Packaging Solution Indonesia. Kompetensi dan kompensasi juga terbukti meningkatkan motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh kompetensi maupun kompensasi terhadap kinerja berdasarkan hasil Sobel Test. Model yang melibatkan kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 77,8% variasi kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan pemberian imbalan, tetapi perlu disertai penguatan motivasi kerja. Perusahaan disarankan melakukan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, mengevaluasi keadilan dan kesesuaian kompensasi, serta membangun sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang mampu menjaga motivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, & Dwi Rendra, N. E. (2024). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Totum Diba Cirebon. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10(3), 213–230.

Alfonso, P. V. (2025). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi empiris pada perusahaan manufaktur. Jurnal Administrasi Terapan, 4(1), 186–195.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6),

1173–1182.

Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.

Indriswari, T., Hartono, & Kasnowo. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier, Kompetensi dan Tunjangan Kinerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Mojokerto. *4*, 449–459. https://doi.org/10.46306/vls.v4i2.307

Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Pransiska, D. (2024). Peran motivasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. 1(1), 15–28.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior. Pearson.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Usdianto, & Citta, A. B. (2025). Pengaruh kompensasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Megahputra Sejahtera Makassar.

Rivai, V. (2008). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. PT RajaGrafindo Persada.