

**Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin**  
**Volume 3, Nomor 5, Juni 2025, P. 237-245**  
**E-ISSN: 2986-6340**  
**Licensed by CC BY-SA 4.0**  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15595106>

## **Era Digital: Peran Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kompensasi dan Kompetensi Digital Karyawan BSI Pontianak**

**Deva Angelina<sup>1</sup>, Anwar Azazi<sup>2</sup>, Dody Pratama Marumpe<sup>3</sup>, Ilzar Daud<sup>4</sup>, Efa Irdhayanti<sup>5</sup>**

Program Studi Manajemen, Universitas Tanjungpura

Email: [b1021181072@student.untan.ac.id](mailto:b1021181072@student.untan.ac.id)

### **Abstrak**

Perbankan Syariah di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang cukup kompleks, mengingat usia perkembangannya yang relatif muda dibandingkan dengan perbankan konvensional. Di tengah ketatnya persaingan industri perbankan nasional, Bank Syariah dituntut untuk mampu bersaing tidak hanya dari segi layanan, tetapi juga dalam hal inovasi, teknologi, dan kualitas sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kompensasi serta kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Pontianak. Dalam studi ini, kepuasan kerja dipertimbangkan sebagai variabel mediasi yang dapat memperjelas hubungan antar variabel. Pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal eksplanatori diterapkan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui survei daring yang disebarakan kepada 167 karyawan BSI Cabang Pontianak, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Respon dari peserta diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompetensi digital dan kinerja karyawan, mengingat faktor kepuasan kerja di Bank Syariah Indonesia lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Kata Kunci: *Kinerja Karyawan, Kompensasi, Kompetensi Digital, Kepuasan kerja, Bank Syariah Indonesia*

### **Abstract**

*Islamic banking in Indonesia is currently facing complex challenges, given its relatively early stage of development compared to conventional banks. Amid intense competition in the national banking industry, Islamic banks must compete not only in service but also in innovation, technology, and human resource quality. This study examines the influence of compensation and digital competence on employee performance at Bank Syariah Indonesia (BSI) Pontianak Branch, with job satisfaction as a mediating variable. A quantitative, causal explanatory research design was applied. Data were collected through an online survey involving 167 BSI Pontianak employees selected via purposive sampling. Responses were measured using a 5-point Likert scale. The data analysis employed Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 4. The findings show that compensation significantly affects employee performance, while digital competence does not. Furthermore, job satisfaction has a significant positive impact on employee performance and mediates the relationship between compensation and performance. However, job satisfaction does not mediate the relationship between digital competence and performance, as job satisfaction at Bank Syariah Indonesia tends to be more influenced by external factors. These results highlight the importance of compensation and job satisfaction in improving employee performance within the Islamic banking sector..*

**Keyword:** *Employee Performance, Compensation, Digital Competence, Job Satisfaction, Bank Syariah Indonesia*

### **Article Info**

Received date: 29 April 2025

Revised date: 25 May 2025

Accepted date: 4 June 2025

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama perusahaan karena berperan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan pencapaian tujuan organisasi (Marnis, 2008). Kinerja karyawan dapat dilihat dari suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku oleh perusahaan, dan kinerja dapat diukur dari kualitas, kuantitas, dan pencapaian target yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2013). Perbedaan kinerja antar individu menuntut pengelolaan SDM yang efektif, salah satunya melalui kompensasi yang layak. Bank Syariah

Indonesia (BSI) menargetkan menjadi *Top 10* Bank Syariah global dalam 5 tahun, ditopang kualitas SDM unggul. Perbankan syariah di Indonesia yang masih muda dihadapkan pada persaingan ketat dengan bank konvensional, sehingga membutuhkan strategi human capital yang kuat dari rekrutmen, pelatihan, hingga pengembangan karier.

Pada laporan kinerja 2023, Bank Syariah Indonesia (BSI) mencatat laba bersih Rp 5,7 triliun (tumbuh 31%) dengan total aset Rp 360 triliun. Dana pihak ketiga naik 15% ke Rp 315 triliun, pembiayaan tumbuh 17% menjadi Rp 230 triliun, ROE stabil di 18%, dan NPF di bawah 2%. Pengguna BSI *Mobile* meningkat pesat, mendorong transaksi digital tumbuh 40%. Di sisi global, BSI membuka cabang di Dubai dan memperkuat ekosistem perbankan syariah, (Bank Syariah Indonesia, 2023). Pada 2024, BSI kembali mencatatkan kinerja positif. Laba bersih naik 22,83% menjadi Rp 7,01 triliun, dengan total aset mencapai Rp 430 triliun. Dana pihak ketiga tumbuh 12% ke Rp 352 triliun, pembiayaan naik 13% menjadi Rp 260 triliun, dan *wealth management* (FUM) mencapai Rp 70 triliun (tumbuh 15%). ROE meningkat ke 18,5% dan NPF tetap terjaga di 1,65%. Transformasi digital terus menunjukkan hasil positif dengan 8,2 juta pengguna aktif BSI *Mobile*, mendorong transaksi digital tumbuh 35%. Secara global, BSI memperkuat operasional di Dubai dan menjajaki ekspansi ke Asia Tenggara. Capaian ini mencerminkan keberhasilan BSI dalam memperkuat keuangan, akselerasi digitalisasi, dan pengembangan ekosistem syariah nasional maupun internasional. (Bank Syariah Indonesia, 2024)

Dalam kinerja, aspek-aspek penting lainnya seperti kompensasi. Dalam lingkungan perbankan, terutama perbankan syariah yang memiliki karakteristik berbeda dari perbankan konvensional, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai bentuk balas jasa, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas komitmen karyawan terhadap nilai-nilai syariah dan tujuan institusi. Menurut (Simamora, 2015), kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Gaji karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) bervariasi tergantung pada jabatan, pengalaman, dan lokasi kerja. Secara umum, karyawan di posisi *entry-level* seperti *Teller* dan *Customer Service* menerima gaji berkisar antara Rp 4.000.000 hingga Rp 6.500.000 per bulan, sedangkan posisi *Account Officer* dan *Relationship Manager* mendapatkan kisaran Rp 7.000.000 hingga Rp 12.000.000 per bulan. (BSI, 2025). Berbeda pada tahun 2024 untuk *level entry* seperti *Teller* dan *Customer Service* mempunyai gaji berkisar antara Rp 4.500.000 hingga Rp 6.500.000 per bulan, dan pada posisi *Account Officer* dan *Relationship Manager* memperoleh Rp 7.500.000 hingga Rp 12.000.000 (BSI, 2024). Studi sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Beberapa penelitian menemukan pengaruh signifikan (Lubis et al., 2024) dan (Rizky & Sopandi, 2024), sementara yang lain menunjukkan pengaruh tidak signifikan (Idris et al., 2020). Variasi ini mengindikasikan terdapat perubahan biaya gaji yang diterima oleh karyawan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, khususnya dalam kompetensi digital, menjadi kebutuhan penting di era digital. (Ferrari, 2012) mendefinisikan kompetensi digital sebagai seperangkat keterampilan, pengetahuan, dan sikap untuk memanfaatkan teknologi digital dalam berbagai konteks. Beberapa studi membuktikan kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Noviyanti, 2024) dan (Kusuma et al., 2025). Di Bank Syariah Indonesia (BSI), transformasi digital ditunjukkan dengan peningkatan pengguna digital banking hingga 90% dari total transaksi (Bank Syariah Indonesia, 2023). Namun, survei internal mencatat hanya 65% karyawan yang merasa siap menghadapi digitalisasi, dengan 30% membutuhkan pelatihan tambahan di bidang data *analytics*, *cybersecurity*, dan AI. Kondisi ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi digital guna mendukung kelancaran operasional dan mitigasi risiko digital di perbankan syariah.

Pengelolaan kinerja karyawan tidak terlepas dari kepuasan kerja. Menurut (Rivai & Mulyadi, 2023), kepuasan kerja adalah sikap umum hasil dari berbagai faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial. (Nguyen & Duong, 2020) mengemukakan, kepuasan muncul saat harapan kerja sejalan dengan realita, tercermin dalam sikap positif. Kepuasan kerja juga mencerminkan penerimaan karyawan terhadap kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja, yang berperan dalam meningkatkan kinerja. Faktor-faktor ini berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, di mana individu yang merasa memiliki keseimbangan hidup yang baik. Pada studi yang dilakukan (Makarim, 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja. (Baharrudin et al., 2021) menambahkan, karyawan dengan kompetensi digital tinggi merasa lebih puas

jika didukung lingkungan, sistem, dan fasilitas yang memadai. Pada laporan internal BSI tahun 2023 menunjukkan kepuasan kerja karyawan di BSI dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang berbasis nilai islam, tetapi terdapat tantangan terkait beban kerja dan digitalisasi perbankan. Apabila kompensasi mengalami penurunan maka kinerja karyawan cenderung menjadi rendah, tetapi apabila kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan maka hal tersebut mampu meredam kinerja karyawan yang cenderung rendah. (Bank Syariah Indonesia, 2023)

Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan terkait variasi hasil hubungan kompensasi dan kinerja, peran kepuasan kerja, serta keterbatasan studi kompetensi digital di perbankan syariah, khususnya di BSI Pontianak, guna memberikan kontribusi dalam pengelolaan SDM berbasis syariah di era digital. Pertama, terdapat variasi temuan dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dan kinerja (Wandi et al., 2022), sementara penelitian lain (Idris et al., 2020) menemukan bahwa kompensasi tidak selalu berdampak signifikan. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut mengenai faktor yang dapat memperjelas hubungan ini, seperti peran kepuasan kerja sebagai mediator. Selain itu, studi tentang kompetensi digital dan kinerjanya dalam perbankan syariah masih terbatas, terutama di Bank Syariah Indonesia cabang Pontianak. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai pengelolaan sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia, khususnya dalam aspek kompensasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal eksplanatori di Bank Syariah Indonesia cabang Pontianak. Data primer diperoleh melalui kuesioner *Google Form* berbasis skala *Likert* 1–5, yang disusun berdasarkan indikator dari studi sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Syariah Indonesia cabang Pontianak, dengan jumlah sampel sebanyak 167 orang. Sampel terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Jumlah ini ditentukan berdasarkan rekomendasi (Hair et al., 2017), yang menyarankan rentang sampel minimal antara 100 hingga 300 untuk analisis SEM. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pendekatan *non-probability sampling*, khususnya *purposive sampling*, dengan kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian, dengan kriteria : 1) berusia 18-55 tahun, 2) karyawan tetap dan karyawan kontrak dengan minimal masa kerja 2 tahun. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *Smart PLS 4* untuk menguji hubungan antar variabel dan pengaruh kausal dalam penelitian ini.

Terdapat beberapa indikator dari variabel-variabel penelitian, diantaranya :

Menurut (Robbins & Judge, 2013), kinerja karyawan dapat dinilai melalui beberapa indikator, yaitu : 1.) kuantitas pekerjaan, 2.) kualitas pekerjaan, 3.) ketepatan waktu, 4.) efektivitas dan 5.) Kemandirian.

Menurut (Simamora, 2015) menyebutkan bahwa kompensasi terdiri dari tiga indikator, yaitu : 1.) kompensasi finansial langsung (gaji pokok, insentif, bonus, upah lembur), 2.) kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan dan program kesejahteraan), serta 3.) kompensasi non-finansial (penghargaan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier).

Menurut (Ferrari, 2012) menyebutkan bahwa kompetensi digital terdiri dari lima area utama, yaitu : 1.) information (kemampuan mencari, mengevaluasi, dan mengelola informasi digital), 2.) communication (keterampilan berkomunikasi dan mengelola identitas digital), 3.) content creation (pembuatan dan pengelolaan konten dengan memperhatikan etika), 4.) safety (perlindungan data, perangkat, dan kesejahteraan digital), serta 5.) problem solving (pemecahan masalah dan inovasi berbasis teknologi).

Menurut (Rivai & Mulyadi, 2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh enam faktor utama, yaitu 1.) kompensasi, 2.) lingkungan dan hubungan sosial, 3.) kesempatan pengembangan karier, 4.) penghargaan dan pengakuan, 5.) keamanan kerja, dan 6.) keseimbangan kerja-kehidupan pribadi.

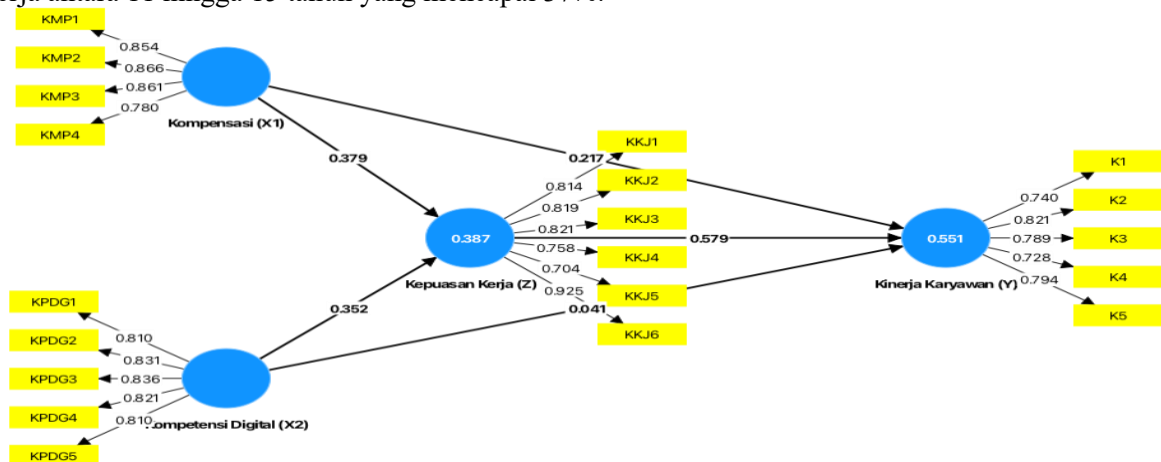
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik

| Karakteristik | Kategori     | Frekuensi  | Persentase  |
|---------------|--------------|------------|-------------|
| Gender        | Laki-laki    | 80         | 48%         |
|               | Perempuan    | 87         | 52%         |
|               | <b>Total</b> | <b>167</b> | <b>100%</b> |
| Usia          | 18-25 Tahun  | 11         | 7%          |
|               | 26-35 Tahun  | 94         | 56%         |
|               | 36-45 Tahun  | 58         | 35%         |
|               | 46-55 Tahun  | 4          | 2%          |
|               | <b>Total</b> | <b>167</b> | <b>100%</b> |
| Masa Kerja    | 1-5 Tahun    | 35         | 21%         |
|               | 6-10 Tahun   | 46         | 28%         |
|               | 11—15 Tahun  | 62         | 37%         |
|               | 16-20 Tahun  | 24         | 14%         |
|               | <b>Total</b> | <b>167</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Olahan data (2025)

Tabel 1 memperlihatkan gambaran karakteristik demografi dari 167 responden yang terlibat dalam penelitian ini. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 52%, dengan rentang usia terbanyak yaitu antara 26-35 tahun sebesar 56%, serta didominasi oleh karyawan dengan masa kerja antara 11 hingga 15 tahun yang mencapai 37%.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hasil Pengujian Model Pengukuran (outer model)

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS 4. Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas.

Tabel 2. *Outer Loading*, *Reliabilitas* dan *Validitas*.

| Variabel           | Item  | Outer Loading (>0.7) | AVE (>0.5) | Cronbach's Alpha (>0.7) | Composite Reliability (>0.7) |
|--------------------|-------|----------------------|------------|-------------------------|------------------------------|
| Kompensasi         | KMP1  | 0.854                | 0.707      | 0.861                   | 0.906                        |
|                    | KMP2  | 0.866                |            |                         |                              |
|                    | KMP3  | 0.861                |            |                         |                              |
|                    | KMP4  | 0.780                |            |                         |                              |
| Kompetensi Digital | KPDG1 | 0.810                | 0.675      | 0.880                   | 0.912                        |
|                    | KPDG2 | 0.831                |            |                         |                              |
|                    | KPDG3 | 0.836                |            |                         |                              |
|                    | KPDG4 | 0.821                |            |                         |                              |
|                    | KPDG5 | 0.810                |            |                         |                              |
|                    | KKJ1  | 0.814                | 0.655      | 0.894                   | 0.919                        |

|                  |      |       |       |       |       |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Kepuasan Kerja   | KKJ2 | 0.819 | 0.601 | 0.834 | 0.883 |
|                  | KKJ3 | 0.821 |       |       |       |
|                  | KKJ4 | 0.758 |       |       |       |
|                  | KKJ5 | 0.704 |       |       |       |
|                  | KKJ6 | 0.925 |       |       |       |
| Kinerja Karyawan | K1   | 0.740 |       |       |       |
|                  | K2   | 0.821 |       |       |       |
|                  | K3   | 0.789 |       |       |       |
|                  | K4   | 0.728 |       |       |       |
|                  | K5   | 0.794 |       |       |       |

Sumber : Olahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh item pernyataan dalam penelitian ini memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dinyatakan valid. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk juga melebihi 0,50, yang menunjukkan validitas konvergen terpenuhi. Selain itu, uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading* antar konstruk, di mana nilai pada variabel yang diukur lebih tinggi dibandingkan konstruk lain. Terakhir, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk seluruh variabel di atas 0,70, menandakan bahwa instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas internal yang baik dan layak digunakan. (Hair et al., 2017).

### Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

#### Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien Determinasi (*R Square*) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabilitas variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Ukuran ini terlihat dari nilai *R Square*, yang berupa angka desimal yang dapat diubah menjadi persentase untuk mempermudah pemahaman dan interpretasi (Hair et al., 2017).

Tabel 3. *R-Square*.

|                  | R-square | R-square adjusted |
|------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan | 0.551    | 0.543             |
| Kepuasan Kerja   | 0.387    | 0.380             |

Sumber : Olahan Data SmartPLS (2025)

Menurut Hair et al. (2011), nilai *R square* diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yakni kuat (0,75), moderat (0,50), dan lemah (0,25). Berdasarkan hasil penelitian ini, nilai *R square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,387 menunjukkan bahwa Kompensasi dan Kompetensi Digital mampu menjelaskan 38,7% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya 61,3% dipengaruhi faktor lain di luar model. Mengacu pada klasifikasi Hair et al. (2011), nilai ini termasuk kategori lemah hingga moderat. Sementara itu, nilai *R square* variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,551 mengindikasikan bahwa Kompensasi, Kompetensi Digital, dan Kepuasan Kerja secara simultan dapat menjelaskan 55,1% variasi Kinerja Karyawan, dan 44,9% sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Variabel ini termasuk dalam kategori moderat. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan tergolong cukup baik.

#### Analisis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*, yang tercermin pada nilai *t-statistic* dan *p-value* tiap jalur hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* (pada level signifikansi 5%) > 1,96, dan *p-value* < 0,050, (Hair et al., 2017). Hasil pengujian hipotesis penelitian berupa pengujian pengaruh langsung antar variabel tercermin pada Tabel 4 berikut;

Tabel 4. Uji Hipotesis Langsung.

|                                              | Original<br>sample (O) | Sample<br>mean (M) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | T statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>values |
|----------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Kompensasi -><br>Kinerja Karyawan            | 0.217                  | 0.227              | 0.063                            | 3.437                       | 0.001       |
| Kompetensi Digital<br>-> Kinerja<br>Karyawan | 0.041                  | 0.029              | 0.076                            | 0.532                       | 0.595       |
| Kepuasan Kerja -><br>Kinerja Karyawan        | 0.579                  | 0.520              | 0.140                            | 4.151                       | 0.000       |
| Kompensasi -><br>Kepuasan Kerja              | 0.379                  | 0.339              | 0.116                            | 3.266                       | 0.001       |
| Kompetensi Digital<br>-> Kepuasan Kerja      | 0.352                  | 0.278              | 0.160                            | 2.199                       | 0.028       |

Sumber : Olahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $p = 0.001$ ;  $T = 3.437$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Artinya kompensasi yang baik mampu meningkatkan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja. Sebaliknya, Kompetensi Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $p = 0.595$ ;  $T = 0.532$ ), sehingga hipotesis 2 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi digital belum mampu mendorong peningkatan kerja secara langsung. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $p = 0.000$ ;  $T = 4.151$ ), sehingga hipotesis 3 diterima. Hal ini menandakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan. Sementara itu, Kompensasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $p = 0.001$ ;  $T = 3.266$ ), Temuan ini menandakan bahwa kompensasi yang layak dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Kompetensi Digital berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $p = 0.028$ ;  $T = 2.199$ ), sehingga hipotesis 5 diterima. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak sekuat kompensasi, kemampuan digital yang baik tetap mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas berbasis teknologi. Secara keseluruhan, hasil ini mempertegas bahwa Kompensasi dan Kepuasan Kerja merupakan faktor utama yang mendorong Kinerja Karyawan, sementara Kompetensi Digital berperan lebih besar dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dibandingkan langsung terhadap Kinerja.

#### Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Selain pengaruh langsung antar variabel, evaluasi model struktural menggunakan pendekatan SEM juga memungkinkan untuk menganalisis peran mediasi dari variabel mediasi. Hasil pengaruh hubungan langsung yang didapat sebelumnya juga diuji hubungan tidak langsungnya apakah ada peran variabel mediasi antara kedua variabel yang ada, seperti yang ditunjukkan oleh tabel 5 berikut:

Tabel 5. Uji Mediasi.

|                                                                | Original<br>sample (O) | Sample<br>mean (M) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | T statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>values |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Kompensasi -><br>Kepuasan Kerja -><br>Kinerja Karyawan         | 0.219                  | 0.187              | 0.091                            | 2.422                       | 0.015       |
| Kompetensi Digital -><br>Kepuasan Kerja -><br>Kinerja Karyawan | 0.204                  | 0.162              | 0.107                            | 1.901                       | 0.057       |

Sumber : Olahan Data SmartPLS (2025)

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan ( $p = 0.015$ ;  $T = 2.422$ ), sehingga hipotesis 6 diterima. Hal ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Sebaliknya, mediasi Kepuasan Kerja pada hubungan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan ( $p = 0.057$ ;  $T = 1.901$ ), sehingga hipotesis 7 ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Kompetensi Digital dan Kinerja tidak signifikan, meskipun Kompetensi Digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak cukup kuat.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan teori (Herzberg et al., 1960) dan (Armstrong & Taylor, 2014) yang menegaskan kompensasi sebagai faktor motivasi utama. Temuan ini didukung oleh (Wandi et al., 2022), meskipun (Idris et al., 2020) menemukan hasil berbeda yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dan dipengaruhi oleh faktor lain.

Sementara itu, kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena dapat disebabkan oleh faktor eksternal seperti ketimpangan pemahaman teknologi dan kurangnya pelatihan (Shidqi et al., 2023), selaras dengan (Baharrudin et al., 2021). Namun disisi lain, kompetensi digital terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sesuai konsep (Ferrari, 2012) dan penelitian (Aswin et al., 2025) yang menegaskan bahwa peningkatan kompetensi digital dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan modern, sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja, mendukung teori motivasi (Herzberg et al., 1960) dan temuan penelitian yang dilakukan (Mubarok et al., 2022), serta (Renata et al., 2021). Kompensasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan teori *Two-Factor* dan penelitian (Hanawidjaya et al., 2022), meskipun faktor non-finansial tetap perlu diperhatikan. Seperti disisi lain pada studi penelitian yang dilakukan (Idris et al., 2020) menunjukkan bahwa kompensasi saja tidak cukup, karena faktor seperti motivasi internal dan lingkungan kerja juga berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Pada kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan kinerja, artinya kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja langsung maupun melalui kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan (Lianto et al., 2021) dan (Agustira, 2023), namun berbeda dengan (Idris et al., 2020) yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan.

Sementara itu, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kompetensi digital dan kinerja. Meski kompetensi digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruh tidak langsungnya terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak signifikan. Hasil ini didukung (Nikmatuloh et al., 2024), meskipun berbeda dengan temuan (Suristya & Adi, 2021) yang mengemukakan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kompetensi digital dan kinerja karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang tepat, adil, dan kompetitif baik dalam bentuk kompensasi finansial seperti gaji, bonus, tunjangan maupun kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan secara efektif. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya melalui sistem kompensasi yang memadai akan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya. Selain itu, kompensasi juga secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan (Herzberg et al., 1960) yang menegaskan bahwa faktor eksternal seperti kompensasi menjadi salah satu determinan utama kepuasan kerja, dan dengan demikian berdampak pada kinerja. Penelitian sebelumnya oleh (Jufrizen, 2016) dan (Androu & Nuvriasari, 2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan secara signifikan.

Selanjutnya, kompetensi digital ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun penguasaan teknologi digital dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja melalui kemudahan akses informasi, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan diri namun belum secara otomatis berdampak pada

peningkatan kinerja. Hal ini dikarenakan kompetensi digital memerlukan dukungan sistem organisasi, ketersediaan infrastruktur teknologi, pelatihan yang berkelanjutan, serta kebijakan strategis yang mendorong pemanfaatan digitalisasi secara optimal di lingkungan kerja. (Audiva et al., 2021) dan (Al Faridzi, 2024) menegaskan bahwa kompetensi digital tanpa dukungan sistemik tidak dapat berkontribusi maksimal terhadap produktivitas. Sejalan dengan itu, (Ferrari, 2012) menyatakan bahwa kompetensi digital tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, melainkan juga kesiapan psikologis, motivasi, dan konteks organisasi yang mendukung.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya akan menunjukkan loyalitas, antusiasme, serta keterlibatan yang tinggi, yang kemudian berdampak positif terhadap hasil kerjanya. (Robbins & Judge, 2013) dan (Herzberg et al., 1960) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja. Penelitian oleh (Nguyen & Duong, 2020) serta (Renata et al., 2021) juga mendukung temuan ini, di mana kepuasan kerja menjadi perantara kuat dalam meningkatkan kinerja, khususnya jika dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti kompensasi. Namun demikian, dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi digital dan kinerja. Hal ini dapat disebabkan karena penguasaan digital yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya dioptimalkan dalam proses kerja atau belum didukung oleh sistem kerja digital yang memadai di organisasi, sehingga meskipun meningkatkan kepuasan, belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Ketua Program Studi dan Sekretaris Program Studi Manajemen, Universitas Tanjungpura Pontianak atas dukungan dan bimbingan yang telah diberikan dalam proses penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dan memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sejak awal hingga artikel ini selesai sesuai dengan rencana.

## REFERENSI

- Agustira, R. (2023). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Karya Serasi Jaya Abadi Tebing Syahbandar*.
- Al Faridzi, M. A. (2024). *Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Malang*.
- Androu, D. R., & Nuvriasari, A. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Dan Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan. *Lentera: Multidisciplinary Studies*, 2(2). <https://lentera.publikasiku.id/index.php>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Thirteenth E). Library of Congress.
- Aswin, M., Citta, A. B., & Sahban, M. A. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Operator CAH PLTU Punagaya yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RiGGS)*, 4(1), 265–274.
- Audiva, S., Imelda, S., & Syafii, I. (2021). *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di KPP Pratama Banda Aceh*.
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). *Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah*.
- Bank Syariah Indonesia, T. (2023). *Laporan Tahunan 2023 PT Bank Syariah Indonesia, Tbk*.
- Bank Syariah Indonesia, T. (2024). *Laporan Tahunan 2024 PT Bank Syariah Indonesia, Tbk*.
- Bank Syariah Indonesia. (2025). *Daftar Gaji Pegawai Bank Syariah Indonesia*. <https://gajiterbaru.id/gaji-pegawai-bank-syariah-indonesia/>
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice : AN Analysis of Frameworks*. Joint Research Centre.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM)* (Second Edi). SAGE Publications, Inc.

- Hanawidjaya, R. R., Sindrawati, Sumiati, N., & Afiahtul Barokah, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Subang. *Jurnal Economina*, 1.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, C., Wiley, J. & Sons. (1960). *The Motivation to Work*. Departement des relations industrielles de l'Universite Laval.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Jufrizen. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(No 1). <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.1209>
- Kusuma, A. P., Ardista, R., & Munandar, A. N. I. (2025). Human Capital dalam Bank Syariah: Antara Barokah, Turnover, dan Kompetensi Digital. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(1 januari 2025). <https://doi.org/10.62281/hhch7s48>
- Lianto, A., Pratama Marumpe, D., & Daud, I. (2021). Ilomata International Journal of Management Impact of Working Conditions, Flexibility, and Compensation on the Performance of Indonesian Migrant Workers in Australia: Mediating Role of Job Satisfaction. *Ilomata International Journal of Management*, 2(1 January 2021). <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm>
- Lubis, R. N., Putri, S., Gultom, P., Sumatera Utara, U., & Author, C. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Bank BNI. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 8(1), 138–157.
- Makarim, M. H. A. (2023). *Pengaruh Religiusitas, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Waroeng Steak And Shake Daerah Istimewa Yogyakarta*.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra (ed.); 1st ed.). Zifatama.
- Mubarak, T. M. S., Lindayani, L., & Farizah, S. N. (2022). *The Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance*.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373–386. <https://ssrn.com/abstract=3930645>
- Nikmatuloh, M., Efendi, S., & Jakarta, U. N. (2024). The Influence Of Competence, Altruis7c Mo7va7on And Digital Literacy On Employee Performance With Job Sa7sfac7on As An Intervening Variable In The Marine And Fisheries Training Center Environment Pengaruh Kompetensi, Mo3vasi Altruis3k Dan Literasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Lingkungan Pusat Pela3han Kelautan Dan Perikanan. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 5, Issue 2). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Noviyanti, Y. T. (2024). *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Pada Bank DKI Syariah Cabang Lampung)*.
- Renata, I., Esmeralda., Veronika., & Khairani, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Indomas Mitra Teknik. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 10(03).
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik* (Edi Revi). RajaGrafindo Persada.
- Rizky, M., & Sopandi, A. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hype Gastro Indonesia BSD Tangerang Selatan. *JIIIC : Jurnal Intelek Insan Cendekiawan*, 1. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (S. Yagan (ed.); 15th ed.). Pearson Education.
- Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 12(1). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEY.
- Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 8(1), 50–70.
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80–91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>