



Kompetensi Dan Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari

Wahyuni Rahmah^{1*}, Hartawan² Andi Runis Makkulau³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia

*Penulis Korespondensi: wawanputrakajang88@gmail.com

Received: 02/08/2026 | Accepted: 15/09/2026 | Publication: 05/10/2026

Abstract: Technical public organizations depend on employee competence to deliver accurate, regulated, and reliable services, yet the mechanism through which competence translates into performance remains context dependent. This study examines the effects of competence on employee performance and job satisfaction, as well as the mediating role of job satisfaction, at the Kendari Radio Frequency Spectrum Monitoring Office. A quantitative explanatory design was applied to the entire population of 30 employees using a census approach. Data were collected through a five-point Likert questionnaire and analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. Competence had a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.618$; $t = 4.001$; $p < 0.001$) and job satisfaction ($\beta = 0.683$; $t = 8.633$; $p < 0.001$). Job satisfaction had a positive but non-significant effect on performance ($\beta = 0.241$; $t = 1.369$; $p = 0.171$), and its indirect effect was also non-significant ($\beta = 0.165$; $t = 1.231$; $p = 0.219$). The findings indicate a direct capability pathway rather than a satisfaction-mediated pathway: competence is the primary driver of performance, while job satisfaction functions as a complementary employee condition.

Keywords: Kompetensi; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Sektor Publik; PLS-SEM.



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Rahmah, W., Hartawan, & Makkulau, A. R. (2026). Kompetensi dan kinerja pegawai: Peran mediasi kepuasan kerja pada Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(4), 2659-2672. <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i4.13237>

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu keluaran paling penting dari pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada organisasi publik yang menghadapi tuntutan akurasi layanan, kepatuhan terhadap regulasi, dan akuntabilitas yang tinggi. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa kinerja pegawai sektor publik tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga oleh kualitas modal manusia, motivasi intrinsik, desain pekerjaan, hubungan dengan organisasi, dan karakteristik institusional tempat pegawai bekerja (Ali et al., 2021). Meta-analisis mengenai red tape memperlihatkan bahwa prosedur yang berlebihan dapat menekan kinerja organisasi sekaligus hasil kerja pegawai (George et al., 2021), sedangkan bukti lintas budaya menunjukkan bahwa faktor individual yang mendorong orientasi pelayanan publik berkaitan positif dengan kinerja individu (Fan et al., 2022) dan keterikatan kerja (Ding & Wang, 2023). Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja pada instansi pemerintah perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara kemampuan individu dan konteks kerja publik.

Dalam perspektif human capital, kompetensi merupakan aset produktif yang melekat pada individu melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaan (Becker, 1964). Kompetensi juga mencakup karakteristik mendasar yang memungkinkan seseorang menunjukkan perilaku kerja efektif pada situasi tertentu (Spencer & Spencer, 1993). Bukti kontemporer memperkuat argumen tersebut. Kompetensi dan kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja ketika kemampuan pegawai dapat digunakan secara tepat dalam tugasnya (Nong et al., 2024). Sebaliknya, ketidaksesuaian keterampilan yang dirasakan dapat menurunkan kepuasan kerja (Bischof, 2021), sementara kesesuaian karakteristik individu dengan pekerjaan memiliki hubungan yang kompleks dengan kepuasan dari waktu ke waktu (Ghetta et al., 2020). Dalam sektor publik, kebutuhan untuk merasa kompeten juga berhubungan dengan kepuasan kerja, meskipun kekuatannya dapat berbeda dibandingkan sektor privat (Duerrenberger & Warning, 2025). Dengan demikian, kompetensi berpotensi memengaruhi kinerja secara langsung melalui kemampuan menyelesaikan tugas dan secara tidak langsung melalui evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif dan kognitif pegawai terhadap pekerjaan, imbalan, peluang berkembang, supervisi, dan hubungan sosial di tempat kerja (Robbins & Judge, 2017). Pada sektor publik, kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian individu dengan lingkungan kerja, makna pelayanan, dukungan organisasi, dan desain sistem penghargaan. Interaksi dengan masyarakat dan person-environment fit dapat memperkuat kepuasan pegawai publik (Prysmakova, 2021; White et al., 2022). Dukungan organisasi dan persepsi dampak sosial juga meningkatkan kepuasan melalui mekanisme motivasional (Crucke et al., 2022). Meta-analisis menunjukkan hubungan positif yang konsisten antara public service motivation dan kepuasan kerja, bahkan cenderung lebih kuat pada sektor pemerintah (Min et al., 2021), tetapi kekuatannya berbeda antarnegara dan konteks budaya (Das, 2022; Ki & Kim, 2024). Selain itu, persepsi prestise organisasi berhubungan dengan kepuasan pegawai federal (Bright, 2021), sehingga kepuasan kerja pada organisasi publik tidak dapat diperlakukan sebagai mekanisme yang sepenuhnya universal.

Praktik manajemen kinerja dan konteks organisasi juga dapat mengubah hubungan antara sikap dan hasil kerja. Pada birokrasi garis depan, kombinasi motivasi pelayanan publik dan sistem imbalan berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan melalui persepsi kontrol pekerjaan (Tu et al., 2024). Namun, desain pay-for-performance dapat menghasilkan konsekuensi kepuasan yang berbeda tergantung pada apakah sistem dinilai adil dan apakah imbalan bersifat individual atau kelompok (Bae, 2023). Pada konteks lain, dukungan organisasi untuk telework memengaruhi kepuasan dan niat bertahan pegawai publik secara kompleks (Ki & Lee, 2025), sementara meta-analisis menunjukkan bahwa kepuasan merupakan salah satu prediktor kuat niat keluar pegawai sektor publik (Hur & Abner, 2024). Bahkan kualitas tata kelola seperti pengalaman terhadap korupsi dapat memengaruhi kepuasan sekaligus kinerja aparatur publik (Venard et al., 2023). Temuan ini mengindikasikan bahwa sikap positif terhadap pekerjaan penting, tetapi kapasitasnya untuk diterjemahkan menjadi kinerja bergantung pada karakteristik organisasi dan tuntutan tugas.

Hubungan kepuasan kerja dan kinerja sendiri masih memperlihatkan variasi empiris. Meta-analisis lintas studi menemukan hubungan positif moderat antara kepuasan kerja dan

kinerja (Katebi et al., 2022). Bukti pada berbagai konteks juga menunjukkan bahwa kepuasan dapat meningkatkan kinerja pelaut (An et al., 2020), kinerja pegawai dalam pengaturan kerja fleksibel (Davidescu et al., 2020), dan kinerja tenaga kesehatan melalui mekanisme organisasi tertentu (Wang et al., 2022). Pada UKM, kepuasan terbukti menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan work-life balance dengan kinerja (Susanto et al., 2022), dan pada organisasi profesional kepuasan dapat berperan bersama komitmen sebagai mediator menuju task performance (Chu et al., 2024). Namun, hubungan tersebut tidak selalu identik di semua bentuk organisasi. Goetz dan Wald (2022) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan terhadap kinerja bergantung pada karakteristik pengorganisasian, sedangkan Sinniah et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan tidak selalu mampu memediasi pengaruh faktor motivasional terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut membuka ruang untuk menguji apakah kompetensi benar-benar membutuhkan mekanisme kepuasan kerja agar dapat menghasilkan kinerja.

Kantor Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari merupakan organisasi pemerintah teknis yang membutuhkan ketelitian, keterampilan operasional, kepatuhan terhadap prosedur, dan tanggung jawab profesional. Dalam konteks seperti ini, pegawai yang kompeten dapat tetap menghasilkan kinerja sesuai standar meskipun variasi kepuasan kerja yang dirasakan tidak secara langsung mengubah kewajiban prosedural. Dengan kata lain, terdapat dua jalur yang perlu dibedakan: jalur kapabilitas langsung, ketika kompetensi meningkatkan kinerja melalui kemampuan menjalankan tugas; dan jalur sikap, ketika kompetensi terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja yang kemudian mendorong kinerja. Literatur terdahulu lebih sering menguji faktor sikap atau motivasi secara terpisah, sementara bukti tentang apakah kepuasan benar-benar menjadi mekanisme penghubung kompetensi-kinerja pada organisasi pemerintah teknis masih kontekstual.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, serta peran mediasi kepuasan kerja pada Kantor Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari. Kontribusi penelitian diarahkan pada pengujian apakah hubungan kompetensi-kinerja lebih tepat dijelaskan sebagai direct capability pathway atau sebagai satisfaction-mediated pathway dalam organisasi publik teknis dengan aturan kerja yang kuat.

Pengembangan Hipotesis

Human Capital Theory memandang peningkatan pengetahuan dan keterampilan sebagai investasi yang menghasilkan produktivitas lebih tinggi (Becker, 1964). Pada tingkat individu, kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan memungkinkan pegawai memproses informasi, memecahkan masalah, dan menjalankan tugas dengan lebih efektif. Studi pada konteks logistik menunjukkan bahwa kompetensi dan competence-job fit berhubungan dengan hasil kinerja yang lebih baik (Nong et al., 2024), sedangkan sintesis bukti sektor publik menempatkan kemampuan individu sebagai salah satu tuas penting peningkatan kinerja (Ali et al., 2021). Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis pertama dirumuskan: H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

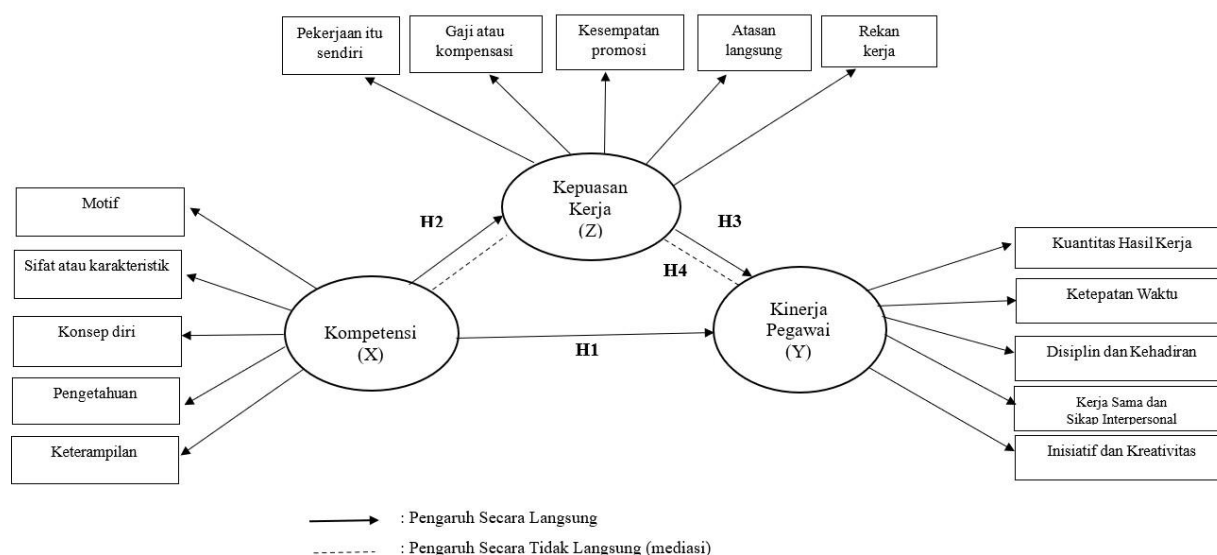
Kompetensi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai yang mampu memenuhi tuntutan pekerjaan cenderung mengalami rasa penguasaan, keberhasilan, dan

kesesuaian yang lebih tinggi. Ketidaksesuaian keterampilan yang dirasakan menurunkan kepuasan kerja (Bischof, 2021), sementara kebutuhan untuk merasa kompeten berhubungan positif dengan kepuasan, termasuk pada sektor publik (Duerrenberger & Warning, 2025). Karena itu, hipotesis kedua adalah: H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perspektif happy-productive worker menyatakan bahwa evaluasi positif terhadap pekerjaan dapat mendorong upaya dan hasil kerja. Meta-analisis Katebi et al. (2022) mengonfirmasi hubungan positif antara kepuasan dan kinerja, dan temuan serupa muncul pada berbagai konteks pekerjaan (An et al., 2020; Davidescu et al., 2020; Wang et al., 2022). Oleh sebab itu, hipotesis ketiga adalah: H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jika kompetensi meningkatkan evaluasi positif pegawai atas pekerjaannya dan kepuasan tersebut selanjutnya mendorong kinerja, maka kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme mediasi. Model mediasi berbasis sikap telah ditemukan pada hubungan antara dukungan organisasi dan task performance (Chu et al., 2024) serta work-life balance dan kinerja (Susanto et al., 2022). Dengan demikian, hipotesis keempat adalah: H4: Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif explanatory dengan desain cross-sectional untuk menguji hubungan struktural antara kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Populasi penelitian adalah seluruh 30 pegawai Kantor Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari. Karena ukuran populasi terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan sampling jenuh atau census. Konsekuensinya, hasil penelitian merepresentasikan populasi organisasi yang diteliti, sedangkan generalisasi statistik ke instansi pemerintah lain perlu dilakukan secara hati-hati.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin, dari 1 = sangat



tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Konstruk kompetensi mengacu pada domain motif, karakteristik, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan (Spencer & Spencer, 1993; Wibowo, 2016). Dalam model pengukuran akhir, konstruk ini direpresentasikan oleh tujuh item reflektif. Kepuasan kerja direpresentasikan oleh lima item yang mencakup pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, atasan langsung, dan rekan kerja (Robbins & Judge, 2017). Kinerja pegawai direpresentasikan oleh sepuluh item yang mencerminkan kuantitas dan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, disiplin/kehadiran, kerja sama/sikap interpersonal, serta inisiatif dan kreativitas, dengan landasan konseptual pada Bernardin dan Russell (2013). Formulasi ini membedakan dimensi teoretis dari jumlah item empiris yang masuk ke model, sehingga operasionalisasi konsisten dengan output SmartPLS.

Analisis dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. PLS-SEM digunakan untuk mengestimasi model laten dan menguji efek langsung maupun tidak langsung. Evaluasi model pengukuran mengikuti pedoman kontemporer: outer loading sekitar 0,70 atau lebih diprioritaskan, sementara indikator pada rentang 0,40–0,70 dapat dipertahankan apabila penghapusannya tidak meningkatkan validitas konstruk secara substantif dan nilai average variance extracted (AVE) serta composite reliability (CR) tetap memenuhi kriteria (Hair et al., 2020). Konsistensi internal dinilai menggunakan Cronbach's alpha dan CR dengan ambang 0,70, sedangkan validitas konvergen dinilai melalui $AVE \geq 0,50$. Penilaian model struktural didasarkan pada koefisien jalur dan pengujian bootstrapping; hubungan dinyatakan signifikan pada $p \leq 0,05$ atau $t \geq 1,96$. Efek mediasi diputuskan terutama berdasarkan signifikansi specific indirect effect, sejalan dengan pedoman PLS-SEM mutakhir (Hair et al., 2021; Hair & Alamer, 2022; Ringle et al., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran dievaluasi melalui validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Hasil outer loading ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Outer Loading Indikator

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Kompetensi	X1	0.773
Kompetensi	X2	0.848
Kompetensi	X3	0.818
Kompetensi	X4	0.826
Kompetensi	X5	0.811
Kompetensi	X6	0.855
Kompetensi	X7	0.801
Kepuasan Kerja	Z1	0.800
Kepuasan Kerja	Z2	0.660

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Kepuasan Kerja	Z3	0.639
Kepuasan Kerja	Z4	0.895
Kepuasan Kerja	Z5	0.701
Kinerja Pegawai	Y1	0.720
Kinerja Pegawai	Y2	0.728
Kinerja Pegawai	Y3	0.704
Kinerja Pegawai	Y4	0.809
Kinerja Pegawai	Y5	0.831
Kinerja Pegawai	Y6	0.743
Kinerja Pegawai	Y7	0.785
Kinerja Pegawai	Y8	0.720
Kinerja Pegawai	Y9	0.791
Kinerja Pegawai	Y10	0.704

Sumber: Hasil olahan data SmartPLS, 2026

Seluruh indikator kompetensi dan kinerja pegawai memiliki loading di atas 0,70. Dua indikator kepuasan kerja, yaitu Z2 = 0,660 dan Z3 = 0,639, berada di bawah nilai preferensi 0,70, tetapi tetap dapat dipertahankan karena masih berada pada rentang yang dapat dipertimbangkan dan konstruk kepuasan kerja memiliki AVE serta reliabilitas yang memadai. Pendekatan ini konsisten dengan Hair et al. (2020), yang menekankan bahwa penghapusan indikator tidak dilakukan secara mekanis hanya berdasarkan satu ambang loading, tetapi perlu mempertimbangkan reliabilitas komposit, AVE, dan validitas isi.

Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kompetensi	0.918	0.934	0.671
Kepuasan Kerja	0.806	0.867	0.571
Kinerja Pegawai	0.924	0.936	0.595

Sumber: Hasil olahan data SmartPLS, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas karena Cronbach's alpha dan CR berada di atas 0,70. Nilai AVE seluruh konstruk juga melebihi 0,50, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Berdasarkan output penelitian, setiap indikator memiliki cross-loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya, sehingga tidak ditemukan

indikasi utama masalah validitas diskriminan pada evaluasi yang tersedia.

Pengujian Model Struktural dan Hipotesis

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Jalur	β	Mean	SD	t	p	Keputusan
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0.618	0.623	0.154	4.001	<0.001	Diterima
Kompetensi → Kepuasan Kerja	0.683	0.710	0.079	8.633	<0.001	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.241	0.258	0.176	1.369	0.171	Ditolak

Sumber: Hasil olahan data SmartPLS, 2026

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,618$; $t = 4,001$; $p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,683$; $t = 8,633$; $p < 0,001$). Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,241$; $t = 1,369$; $p = 0,171$). Dengan demikian, H1 dan H2 diterima, sedangkan H3 ditolak.

Tabel 4. Specific Indirect Effect

Jalur Tidak Langsung	β	Mean	SD	t	p	Kesimpulan
Kompetensi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.165	0.184	0.134	1.231	0.219	Tidak signifikan

Sumber: Hasil olahan data SmartPLS, 2026

Efek tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,165$ dengan $t = 1,231$ dan $p = 0,219$. Karena specific indirect effect tidak signifikan, kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dan H4 ditolak. Kesimpulan mediasi ini didasarkan pada signifikansi efek tidak langsung melalui bootstrapping, bukan semata-mata pada persentase VAF.

Pembahasan Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Temuan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mendukung logika human capital: pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik individu yang relevan dengan pekerjaan menjadi sumber daya produktif yang langsung meningkatkan kemampuan menyelesaikan tugas. Dalam organisasi teknis, jalur ini masuk akal karena kualitas hasil kerja sangat bergantung pada kecakapan menjalankan prosedur dan penguasaan teknis. Hasil ini konsisten dengan Nong et al. (2024) yang menunjukkan pentingnya employee competence dan competence-job fit bagi hasil kinerja, serta dengan sintesis Ali et al. (2021) yang menempatkan kualitas individu sebagai salah satu fondasi people management sektor publik. Bukti meta-analitis Fan et al. (2022) juga menunjukkan bahwa faktor motivasional individual yang selaras dengan pelayanan publik berkaitan positif dengan kinerja. Pada saat yang sama, temuan George et al. (2021) mengingatkan bahwa kompetensi bekerja di dalam struktur organisasi; ketika hambatan administratif meningkat, potensi individual dapat tereduksi. Dengan demikian, peningkatan kompetensi perlu diikuti desain proses kerja yang memungkinkan kompetensi digunakan secara efektif.

Pembahasan Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa mampu memenuhi tuntutan pekerjaan cenderung memiliki pengalaman keberhasilan, kontrol, dan rasa percaya diri yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian mismatch yang menunjukkan bahwa persepsi ketidakcocokan keterampilan dapat menekan kepuasan (Bischof, 2021), serta literatur person-environment fit yang menegaskan pentingnya kesesuaian individu dengan konteks pekerjaan (Ghetta et al., 2020; White et al., 2022). Pada sektor publik, Duerrenberger dan Warning (2025) menemukan bahwa kebutuhan untuk merasa kompeten tetap berhubungan dengan kepuasan, meskipun pola dan kekuatan hubungannya berbeda dari sektor privat. Bukti Prysmakova (2021), Crucke et al. (2022), dan Ki dan Kim (2024) semakin menunjukkan bahwa kepuasan pegawai publik ditentukan oleh kombinasi antara fit, dukungan organisasi, makna pelayanan, dan konteks budaya. Karena itu, kompetensi bukan hanya sumber produktivitas, tetapi juga dapat memperbaiki pengalaman psikologis pegawai ketika mereka mampu menjalankan pekerjaan dengan baik.

Pembahasan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berbeda dengan H1 dan H2, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini tidak berarti kepuasan tidak penting, tetapi menunjukkan bahwa pada organisasi yang diteliti, variasi kepuasan belum cukup kuat untuk menjelaskan variasi kinerja setelah kompetensi diperhitungkan. Temuan tersebut berbeda dari meta-analisis Katebi et al. (2022) yang menemukan hubungan positif moderat antara kepuasan dan kinerja, serta berbeda dari beberapa studi yang menemukan pengaruh positif kepuasan terhadap kinerja pada pelaut, pekerja dengan pengaturan kerja fleksibel, tenaga kesehatan, dan pegawai UKM (An et al., 2020; Davidescu et al., 2020; Wang et al., 2022; Susanto et al., 2022). Namun, literatur juga menunjukkan bahwa hubungan ini sangat bergantung pada konfigurasi pekerjaan dan organisasi. Goetz dan Wald (2022) menemukan perbedaan pola hubungan kinerja pada bentuk organisasi yang berbeda, sedangkan Sinniah et al. (2022) memperlihatkan bahwa kepuasan tidak selalu menjadi penghubung yang signifikan menuju kinerja. Dalam sektor publik, desain evaluasi, red tape, pengendalian prosedural, dan sistem penghargaan juga memengaruhi cara sikap kerja diterjemahkan ke hasil kerja (George et al., 2021; Bae, 2023; Tu et al., 2024).

Pada Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari, karakter tugas teknis dan standar prosedural dapat membuat kinerja tetap harus dipenuhi berdasarkan tanggung jawab profesional, meskipun tingkat kepuasan individual berbeda. Penjelasan ini konsisten dengan pandangan bahwa people management sektor publik memiliki batasan dan tuas yang berbeda dari sektor privat (Ali et al., 2021). Selain itu, hasil penelitian publik mutakhir menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh reputasi organisasi, dukungan kerja, sistem imbalan, dan kualitas tata kelola (Bright, 2021; Venard et al., 2023; Ki & Lee, 2025). Kepuasan juga penting untuk retensi pegawai, bahkan jika efeknya terhadap kinerja jangka pendek tidak selalu signifikan (Hur & Abner, 2024). Dengan demikian, organisasi tidak seharusnya mengabaikan kepuasan, tetapi menempatkannya sebagai kondisi pendukung yang memiliki fungsi lebih luas daripada sekadar pendorong langsung kinerja.

Pembahasan Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Tidak signifikannya specific indirect effect menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi mekanisme utama yang meneruskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan kata lain, kompetensi bekerja terutama melalui direct capability pathway. Hasil ini penting karena literatur sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan dapat menjadi mediator ketika antecedent yang diuji berupa dukungan organisasi atau keseimbangan kehidupan kerja (Chu et al., 2024; Susanto et al., 2022). Namun, ketika antecedent utama berupa kemampuan teknis yang secara langsung diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, mekanisme sikap tidak harus menjadi prasyarat. Temuan Sinniah et al. (2022) yang menunjukkan kegagalan kepuasan memediasi sebagian hubungan motivasional–kinerja memberikan dukungan bahwa mediasi kepuasan bersifat kontekstual, bukan universal. Temuan ini juga sejalan dengan bukti sektor publik bahwa hubungan motivasi, kepuasan, dan hasil kerja berbeda menurut sektor, budaya, sistem kinerja, dan kondisi institusional (Min et al., 2021; Das, 2022; Ki & Kim, 2024).

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperjelas pemisahan antara jalur kapabilitas dan jalur sikap. Kompetensi dapat meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja, tetapi peningkatan kepuasan tidak otomatis menjadi mekanisme yang menjelaskan peningkatan kinerja. Temuan ini memperluas penerapan Human Capital Theory pada organisasi pemerintah teknis dengan menunjukkan bahwa modal manusia beroperasi langsung pada hasil tugas, sementara job satisfaction lebih tepat diposisikan sebagai complementary work attitude. Secara praktis, prioritas manajerial sebaiknya diarahkan pada pengembangan kompetensi teknis melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, coaching, mentoring, dan penugasan yang memperkuat competence-job fit. Pada saat yang sama, sistem kompensasi, promosi, supervisi, dan hubungan kerja tetap harus dikelola secara adil karena kepuasan berhubungan dengan retensi, pengalaman kerja, dan keberlanjutan SDM publik (Bae, 2023; Hur & Abner, 2024; Ki & Lee, 2025).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki tiga keterbatasan utama. Pertama, penelitian dilakukan pada satu unit organisasi dengan 30 pegawai sebagai populasi penuh, sehingga hasilnya kuat untuk menggambarkan organisasi tersebut tetapi tidak dapat digeneralisasikan secara otomatis ke seluruh instansi pemerintah. Kedua, desain cross-sectional tidak memungkinkan peneliti mengamati perubahan kompetensi, kepuasan, dan kinerja dari waktu ke waktu. Ketiga, model hanya mencakup kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja, sehingga mekanisme lain seperti self-efficacy, work engagement, public service motivation, person-job fit, kepemimpinan, atau komitmen organisasi belum diuji.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor utama yang berhubungan dengan kinerja pegawai pada Kantor Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, dan

specific indirect effect menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kompetensi–kinerja. Secara keseluruhan, pola hasil mendukung direct capability pathway: kemampuan yang relevan dengan pekerjaan dapat diterjemahkan langsung menjadi kinerja tanpa harus terlebih dahulu bekerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan karakter organisasi pemerintah teknis yang menuntut ketepatan, kepatuhan prosedural, dan tanggung jawab profesional. Meskipun demikian, kepuasan kerja tetap penting sebagai kondisi pendukung bagi kualitas pengalaman kerja, stabilitas, dan retensi pegawai.

Saran

Pimpinan Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari disarankan memprioritaskan pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis, sertifikasi atau pembelajaran yang relevan, coaching, mentoring, dan penugasan yang sesuai dengan kompetensi pegawai. Pengelolaan kepuasan kerja tetap perlu diperkuat melalui kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier yang transparan, supervisi suportif, dan hubungan kerja yang sehat. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan desain multi-instansi dan longitudinal dengan sampel yang lebih besar, serta menguji mediator atau moderator alternatif seperti self-efficacy, work engagement, public service motivation, person-job fit, kepemimpinan, dan komitmen organisasi untuk menjelaskan kondisi ketika kompetensi menghasilkan kinerja.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Loka Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kendari yang telah mendukung pelaksanaan dan pengumpulan data penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. J., Fuenzalida, J., Gómez, M., & Williams, M. J. (2021). Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 335–366. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003>
- An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job stress and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2191. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Bae, K. B. (2023). The differing effects of individual- and group-based pay for performance on employee satisfaction: The role of the perceived fairness of performance evaluations. *Public Management Review*, 25(3), 601–619. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1988270>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.
- Bischof, S. (2021). Mismatched, but not aware of it? How subjective and objective skill mismatch affects employee job satisfaction. *Social Sciences*, 10(10), 389. <https://doi.org/10.3390/socsci10100389>

- Bright, L. (2021). Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees? *Public Personnel Management*, 50(3), 408–429. <https://doi.org/10.1177/0091026020952818>
- Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1258177. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258177>
- Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155–1181. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893801>
- Das, R. (2022). Meta-analysis of country-level contextual moderators that impact the link between public service motivation and job satisfaction: Evidence from 10 countries. *International Review of Public Administration*, 27(3), 228–248. <https://doi.org/10.1080/12294659.2022.2123295>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement?—A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
- Duerrenberger, N., & Warning, S. (2025). Psychological needs at work and job satisfaction: Is there a divide between the public and private sectors? *Public Management Review*, 27(5), 1269–1291. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283609>
- Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X. (2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: Cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, 25(7), 1115–1130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425>
- George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red tape, organizational performance, and employee outcomes: Meta-analysis, meta-regression, and research agenda. *Public Administration Review*, 81(4), 638–651. <https://doi.org/10.1111/puar.13327>
- Ghetta, A., Hirschi, A., Wang, M., Rossier, J., & Herrmann, A. (2020). Birds of a feather flock together: How congruence between worker and occupational personality relates to job satisfaction over time. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103412. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103412>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100392. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100392>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between 'job satisfaction' and 'job performance': A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Ki, N., & Kim, G. J. (2024). Why public service motivated government employees experience varying job satisfaction levels across countries: A meta-analysis emphasizing cultural dimensions. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 1014–1045. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2354891>
- Ki, N., & Lee, D. (2025). Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID-19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. *Public Administration Review*, 85(1), 207–223. <https://doi.org/10.1111/puar.13797>
- Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: A meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135–155. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272>
- Nong, N.-M. T., Phuong, N. Q., & Ha, D.-S. (2024). The effect of employee competence and competence-job-fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 187–197. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
- Prysmakova, P. (2021). Contact with citizens and job satisfaction: Expanding person-environment models of public service motivation. *Public Management Review*, 23(9), 1339–1358. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751252>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the significance of motivation on job satisfaction and performance among the academicians: The use of hybrid structural equation modeling-artificial neural network analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 935822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Tu, W., Hsieh, C.-W., Chen, C.-A., & Wen, B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, 53(2), 256–280. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>
- Venard, B., Baruch, Y., & Cloarec, J. (2023). Consequences of corruption: Determinants of public servants' job satisfaction and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3825–3856. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2161323>
- Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y., & Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Frontiers in Psychology*, 13, 992258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992258>
- White, D. R., Kyle, M. J., & Schafer, J. A. (2022). Police officers' job satisfaction: Combining public service motivation and person-environment fit. *Journal of Crime and Justice*, 45(1), 21–38. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1855464>
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN