Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial Dan Learning Organization Terhadap Employee Engagement Aparatur Sipil Negara Pada KPP Bea Dan Cukai Kediri

Moch Riza Fahlevi, Anuar Shah bin Bali Mahomed
Magister Manajemen, Program PascasarjanaUniversitas Islam Kadiri
School of Business and Economics, Universiti Putra Malaysia (UPM)
Email: rizafahlevi1@gmail.com

Abstract

Employee engagement is a strategic aspect of public-sector human resource management because it reflects the extent to which employees invest energy, dedication, and absorption in their work. This study examines the effects of Financial Compensation, Non-Financial Compensation, and Learning Organization on Employee Engagement among civil servants at the Kediri Middle-Type Customs and Excise Supervision and Service Office. The study employed a quantitative, verificative, explanatory research design. The population consisted of 82 employees, and 70 employees were selected using purposive sampling based on specified criteria. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0, including measurement-model assessment, structural-model assessment, and bootstrapping. The results show that Financial Compensation has a positive and significant effect on Employee Engagement (beta = 0.245; t = 2.728; p = 0.006), Non-Financial Compensation has a positive and significant effect (beta = 0.492; t = 5.456; p < 0.001), and Learning Organization also has a positive and significant effect (beta = 0.267; t = 2.895; p = 0.004). The R-square value for Employee Engagement is 0.926, indicating that the three predictors explain 92.6% of its variance. Non-Financial Compensation is the dominant predictor with an f-square value of 0.516. The findings indicate that stronger employee engagement is supported not only by financial rewards but, more strongly, by positive non-financial work experiences and an organizational learning culture. Interpretation should nevertheless consider the incomplete discriminant validity and the VIF value of 6.379 for Non-Financial Compensation.

Keywords: financial compensation; non-financial compensation; learning organization; employee engagement; SEM-PLS.

A. Latar Belakang Teoritis

Keberhasilan organisasi sektor publik bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menerjemahkan regulasi, anggaran, dan teknologi menjadi pelayanan serta hasil kerja. Pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, tuntutan pelayanan, pengawasan, penegakan ketentuan, dan pencapaian penerimaan membuat pegawai perlu bekerja secara akurat, responsif, adaptif, dan berintegritas. Dalam situasi tersebut, kinerja formal saja belum cukup; organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki keterikatan psikologis kuat terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Kahn (1990) menjelaskan engagement sebagai kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja. Schaufeli et al. (2002) kemudian memaknai work engagement sebagai keadaan positif yang ditandai vigor, dedication, dan absorption. Oleh karena itu, employee engagement menggambarkan kualitas hubungan psikologis pegawai dengan pekerjaan, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan atau kepuasan terhadap pekerjaan.

Dalam konteks birokrasi, engagement memiliki relevansi strategis karena pegawai yang terikat diharapkan menunjukkan energi, inisiatif, kemauan belajar, dan kesediaan memberikan upaya ekstra. Naskah tesis juga menunjukkan bahwa isu engagement telah memperoleh perhatian dalam pengelolaan ASN. Di lingkungan Kementerian Keuangan, risiko disengagement tetap perlu dikelola hingga tingkat unit kerja, termasuk KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Kompensasi finansial diperkirakan memengaruhi engagement karena gaji, insentif, tunjangan, dan ketepatan pembayaran merupakan bentuk penghargaan ekonomi atas kontribusi pegawai. Armstrong dan Taylor (2020) menempatkan kompensasi sebagai bagian penting dari praktik manajemen sumber daya manusia. Namun, pada organisasi publik ruang perubahan imbalan finansial relatif dibatasi regulasi. OECD (2025) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pembayaran berhubungan dengan engagement, tetapi pembelajaran dan

pengembangan dapat menjadi pendorong yang lebih kuat.

Selain kompensasi finansial, kompensasi non finansial seperti lingkungan kerja, pengakuan, kesempatan pengembangan karier, work-life balance, dan hubungan kerja dapat memenuhi kebutuhan psikologis pegawai untuk dihargai, berkembang, dan memperoleh pengalaman kerja yang bermakna. Learning organization juga penting karena perubahan regulasi, teknologi, dan pola pelayanan menuntut pembelajaran individual dan tim secara berkelanjutan. Garvin (1993) menekankan bahwa organisasi pembelajar memiliki kemampuan menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta mengubah perilaku berdasarkan pengetahuan baru.

Temuan terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Ardiansyah dan Budiono (2022) menemukan kompensasi berpengaruh terhadap employee engagement, sedangkan tesis mencatat penelitian Siswanto et al. (2019) yang membedakan pengaruh kompensasi finansial dan non finansial. Perbedaan temuan serta terbatasnya kajian pada instansi vertikal pemerintah menjadi dasar untuk menguji secara bersamaan pengaruh kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan learning organization terhadap employee engagement ASN pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

Kompensasi Finansial dan Employee Engagement

Kompensasi finansial merupakan imbalan ekonomi yang diterima pegawai, baik secara langsung maupun melalui manfaat finansial lain. Dalam penelitian ini, kompensasi finansial direpresentasikan melalui gaji, insentif, tunjangan, dan ketepatan pemberian kompensasi. Kompensasi yang dipersepsikan layak dan adil dapat memperkuat rasa dihargai serta membentuk timbal balik positif pegawai terhadap organisasi. Ardiansyah dan Budiono (2022) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap employee engagement.

H1: Kompensasi Finansial berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Kompensasi Non Finansial dan Employee Engagement

Kompensasi non finansial mencakup pengalaman kerja yang tidak berbentuk uang, tetapi memberikan manfaat psikologis dan sosial. Dalam penelitian ini, konstruk tersebut mencakup lingkungan kerja, pengakuan dan penghargaan, pengembangan karier, work-life balance, dan hubungan kerja. Pekerjaan dan lingkungan yang mendukung dapat memperkuat makna kerja, rasa dihargai, serta keterikatan emosional. Winaryo et al. (2021) menunjukkan bahwa kompensasi non finansial dapat mendukung hasil kerja ASN, sehingga secara teoritis pengalaman non finansial yang positif juga relevan bagi engagement.

H2: Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Learning Organization dan Employee Engagement

Learning organization merupakan organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan melalui pengembangan individu, visi bersama, keterbukaan terhadap gagasan, pembelajaran tim, dan cara berpikir sistem. Garvin (1993) menekankan kemampuan organisasi pembelajar untuk memperoleh dan mentransfer pengetahuan serta memperbarui perilaku. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, kesempatan belajar dan berkembang dapat membuat pegawai merasa relevan, dibutuhkan, dan memiliki tujuan yang lebih kuat. OECD (2025) juga menempatkan pembelajaran dan pengembangan sebagai pendorong penting engagement pada administrasi pemerintah pusat.

H3: Learning Organization berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

B. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, bersifat verifikatif, dengan metode explanatory research. Objek penelitian adalah pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, dan Learning Organization terhadap Employee Engagement ASN pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Populasi penelitian sebanyak 82 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria pegawai tidak sedang ditugaskan di luar kota, berada

pada bagian pelaksana, dan berusia di bawah 50 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, sampel penelitian berjumlah 70 pegawai.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert 1-5. Kompensasi Finansial dioperasionalkan melalui gaji, insentif, tunjangan, dan ketepatan; Kompensasi Non Finansial melalui lingkungan kerja, pengakuan dan penghargaan, pengembangan karier, work-life balance, dan hubungan kerja; Learning Organization melalui personal mastery, shared vision, mental models, team learning, dan system thinking; Employee Engagement mengacu pada konstruk keterikatan kerja yang dalam naskah mencakup vigor, dedication, absorption, serta aspek keterikatan/keterlibatan lainnya.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran meliputi outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Fornell-Larcker Criterion, HTMT, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Evaluasi model struktural meliputi R-square, effect size (f-square), VIF, koefisien jalur, t-statistics, p-values, dan bootstrapping.

C. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	80,0%
Jenis kelamin	Perempuan	14	20,0%
Usia	21-30 tahun	27	38,6%
Usia	31-40 tahun	23	32,9%
Usia	41-50 tahun	20	28,6%
Pendidikan	SMA	1	1,4%
Pendidikan	D1	16	22,9%
Pendidikan	D3	18	25,7%
Pendidikan	S1	25	35,7%
Pendidikan	S2	10	14,3%

Responden didominasi laki-laki sebesar 80,0%. Kelompok usia terbesar adalah 21-30 tahun sebesar 38,6%, sedangkan tingkat pendidikan terbanyak adalah S1 sebesar 35,7%. Komposisi ini menunjukkan bahwa sampel didominasi pegawai usia produktif dengan latar belakang pendidikan yang beragam.

Deskripsi Variabel

Variabel	Rata-rata yang dilaporkan	Interpretasi naskah
Kompensasi Finansial	4,2	Baik menuju sangat baik
Kompensasi Non Finansial	4,2	Baik menuju sangat baik
Learning Organization	4,2	Baik menuju sangat baik
Employee Engagement	4,5	Baik menuju sangat baik

Secara deskriptif, seluruh variabel dinilai positif oleh responden. Employee Engagement memiliki rata-rata yang dilaporkan paling tinggi. Untuk Learning Organization, Bab V menekankan bahwa kejelasan visi organisasi dan pembelajaran tim merupakan aspek yang dominan, sedangkan pada kompensasi non finansial pengalaman kerja seperti pengakuan, lingkungan kerja, hubungan kerja, dan kesempatan berkembang menjadi aspek penting dalam meningkatkan engagement.

Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	CR (rho_c)
Employee Engagement	0,600	0,964	0,967
Kompensasi Finansial	0,533	0,853	0,888
Kompensasi Non Finansial	0,507	0,930	0,939
Learning Organization	0,520	0,846	0,883

Seluruh nilai AVE berada di atas 0,50 dan seluruh nilai Cronbach's Alpha serta Composite Reliability berada di atas 0,70, sehingga validitas konvergen dan reliabilitas konstruk dinyatakan memadai berdasarkan kriteria yang digunakan dalam tesis. Namun, validitas diskriminan belum terpenuhi. Nilai HTMT antar konstruk berada pada rentang

0,981-0,995 dan seluruhnya melebihi batas 0,90. Fornell-Larcker juga menunjukkan korelasi antar konstruk yang lebih tinggi daripada akar kuadrat AVE pada beberapa pasangan konstruk. Kondisi tersebut mengindikasikan kedekatan empiris yang sangat tinggi antar konstruk dan perlu diperhitungkan saat menafsirkan hasil.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R-square Employee Engagement sebesar 0,926 dengan R-square adjusted 0,923. Dengan demikian, Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, dan Learning Organization secara bersama-sama mampu menjelaskan 92,6% variasi Employee Engagement, sedangkan 7,4% sisanya terkait dengan faktor lain di luar model. Effect size menunjukkan bahwa Kompensasi Non Finansial memiliki kontribusi terbesar (f-square = 0,516), sedangkan Kompensasi Finansial (0,170) dan Learning Organization (0,196) berada pada kategori sedang menurut kriteria dalam tesis.

Prediktor	VIF	Catatan
Kompensasi Finansial	4,768	Di bawah 5
Kompensasi Non Finansial	6,379	Di atas 5; indikasi multikolinearitas
Learning Organization	4,933	Di bawah 5

Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	t-statistics	p-value	f-square	Keputusan
KF -> EE	0,245	2,728	0,006	0,170	H1 diterima
KNF -> EE	0,492	5,456	< 0,001	0,516	H2 diterima
LO -> EE	0,267	2,895	0,004	0,196	H3 diterima

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Employee Engagement

Kompensasi Finansial berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dengan beta sebesar 0,245, t-statistics 2,728, dan p-value 0,006. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik atas gaji, insentif, tunjangan, dan ketepatan pemberian kompensasi berkaitan dengan engagement yang lebih tinggi. Secara substantif, imbalan finansial dapat memberikan rasa aman dan pengakuan atas kontribusi pegawai. Temuan ini mendukung gagasan bahwa kompensasi merupakan instrumen manajemen yang dapat membangun respons positif pegawai terhadap organisasi. Meskipun demikian, koefisien dan effect size kompensasi finansial lebih kecil dibandingkan kompensasi non finansial.

Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Employee Engagement

Kompensasi Non Finansial berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dengan beta sebesar 0,492, t-statistics 5,456, dan p < 0,001. Koefisien ini merupakan yang terbesar dalam model, sedangkan f-square sebesar 0,516 berada pada kategori besar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa engagement ASN sangat berkaitan dengan kualitas pengalaman kerja non finansial, seperti lingkungan kerja yang nyaman, pengakuan dan penghargaan, kesempatan pengembangan karier, work-life balance, dukungan atasan, dan hubungan kerja. Hasil penelitian memperkuat pentingnya penghargaan psikologis dan kondisi kerja yang membuat pegawai merasa dihargai serta memiliki ruang untuk berkembang.

Pengaruh Learning Organization terhadap Employee Engagement

Learning Organization berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dengan beta sebesar 0,267, t-statistics 2,895, dan p-value 0,004. Budaya belajar yang mendorong pengembangan diri, visi bersama, keterbukaan terhadap ide, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan pegawai. Temuan ini konsisten dengan argumen bahwa kesempatan belajar membuat pegawai merasa terus berkembang dan relevan terhadap perubahan pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik, pengembangan kompetensi dan pembelajaran tim menjadi mekanisme penting untuk mempertahankan energi, dedikasi, dan kontribusi pegawai.

D. Kesimpulan

Kompensasi Finansial berpengaruh positif terhadap Employee Engagement ASN KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Kompensasi Non Finansial berpengaruh

positif serta menjadi variabel paling dominan dalam menjelaskan Employee Engagement.

Learning Organization berpengaruh positif terhadap Employee Engagement. Secara praktis, KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri perlu menjaga sistem kompensasi finansial agar tetap dipersepsikan adil, layak, transparan, dan tepat waktu. Namun, karena Kompensasi Non Finansial merupakan prediktor paling dominan, penguatan engagement perlu lebih diarahkan pada peningkatan pengakuan atas hasil kerja, kualitas hubungan kerja, dukungan atasan, pengembangan karier, work-life balance, dan kenyamanan lingkungan kerja. Budaya learning organization juga perlu dipertahankan melalui pelatihan, mentoring, knowledge sharing, diskusi tim, evaluasi pekerjaan, dan kesempatan pengembangan kompetensi.

E. Daftar Pustaka

Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap employee engagement dan dampaknya pada employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(1), 110-122. https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p110-122

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78-91.

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

OECD. (2025). *Workforce insights from central governments: Findings of the 2024 OECD/EU survey of public servants*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Winaryo, S., Nabila, N. A., & Nugroho, P. J. (2021). Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai (ASN) Dinas Provinsi Kalimantan Tengah. *Equity in Education Journal, 3*(1), 16-21. https://doi.org/10.37304/eej.v3i1.2472