

**PENGARUH PENGEMBANGAN SDM DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
PADA BAGIAN PENGADAAN BARANG DAN JASA  
KABUPATEN PROBOLINGGO**

**Kurnia Kastri Isra**

[kurniaonie@gmail.com](mailto:kurniaonie@gmail.com)

Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the effect of the mediating role of job satisfaction on the development of human resources, compensation and employee performance. This study used a saturated sample using all ASNs in Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo as respondents, totaling 35 employees. Data collection uses a direct survey method with a questionnaire instrument. For further analysis using methods and techniques of analysis Partial Least Square (PLS) - Structural Equation Model (SEM). The results of the study show that (1) there is a significant influence between human resource development on job satisfaction, (2) there is a significant influence between human resource development on performance, (3) there is a significant influence between compensation on job satisfaction, (4) there is no significant effect between compensation on employee performance, (5) there is no significant effect between job satisfaction on performance, (6) there is no significant effect between human resource development through job satisfaction on performance and (7) there is no significant effect between compensation through job satisfaction on performance.*

**Keywords:** *human resource development, compensation, job satisfaction and employee performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengembangan sdm, kompensasi dan kinerja. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menggunakan seluruh ASN pada Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo sebagai responden yang berjumlah 35 pegawai. Pengumpulan data menggunakan metode survei langsung dengan instrumen kuisioner. Untuk selanjutnya dianalisa menggunakan metode dan teknik analisis Partial Least Square (PLS) – Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan sdm terhadap kepuasan kerja, (2) terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, (3) terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan sdm terhadap kinerja, (4) tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja, (5) tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, (6) terdapat pengaruh tidak signifikan antara pengembangan sdm terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan (7) terdapat pengaruh tidak signifikan antara kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : pengembangan sdm, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Pengembangan sumber daya manusia pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dalam kinerjanya dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri dan puas didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya (Latief, et al., 2019; Latief, et al., 2018; Syardiansah, et al., 2020; Haryati, et al., 2019).

Selain sumber daya manusia, kompensasi juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Bagi sumber daya manusia yang dalam suatu organisasi, kompensasi adalah sangat penting, karena pemberian kompensasi merupakan faktor penting untuk menarik, memelihara, maupun mempertahankan pegawai suatu perusahaan (Hazmanan 2017). Kompensasi juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti semakin sesuai kompensasi yang diberikan menurut kebutuhan hidupnya, maka kepuasan pegawai akan meningkat.

Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap perilakunya dalam menjalankan kinerja. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Damayanti dkk, 2018). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai puas maka akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.

Pemberian kompensasi dan beban kerja dapat dikatakan efektif, karena pemerintah mampu memonitor kinerja pegawai secara maksimal, dimana pada PNS/ASN berdasarkan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 13 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo sebagai kriteria pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) atau yang dikenal dengan kompensasi, yang kemudian disesuaikan dengan beban kerja pegawai sehingga akan menghasilkan kepuasan dan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Ketidakpuasan pegawai dalam pemberian kompensasi dan beban pada pekerjaan, maka akan menjadi titik awal munculnya berbagai macam permasalahan di dalam organisasi seperti peningkatan intensitas ketidahadiran, konflik antar pekerja maupun dengan level manajemen, menurunnya moral dan motivasi kerja atau siklus pegawai yang pendek dan cepat. Tetapi sebaliknya jika pemberian kompensasi dan beban kerja kepada pegawai tepat, maka menghasilkan dampak positif pada pegawai seperti kepuasan kerja yang lebih, serta tingginya tingkat kinerja pegawai (Paramitadewi, 2017).

## TINJAUAN TEORETIS

### Kinerja

Menurut Busro (2020) Kinerja adalah suatu pekerjaan dengan sukses yang ditunjukkan oleh para pegawai melalui usaha mereka untuk memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja pegawai memperlihatkan sebesar pegawai memberikan kontribusi pada pemerintah atau organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, kinerja pegawai merupakan hasil pencapaian seorang pegawai secara kualitas, kuantitas waktu kerja, dan kerja sama dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan oleh organisasi dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017) menyatakan: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan. Kasmir (2016) mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu". Hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, hasil ini dipengaruhi dari seberapa besar mereka memberikan kontribusi bagi organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam sebuah pemerintah. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti karyawan akan rajin dan produktif jika memiliki kepuasan kerja tetapi karyawan akan malas jika tidak memiliki kepuasan kerja pada diri karyawan. Kepuasan kerja akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dikarenakan semakin tinggi tingkat kepuasan pada karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan apabila aspek dalam pekerjaan sesuai dengan apa yang karyawan harapkan. Menurut Amalia (2017) suatu kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif terhadap pekerjaan seseorang. Pada setiap individu karyawan memiliki kriteria tingkat kepuasannya masing-masing yang sesuai dengan pencapaian yang sudah didapatkan ataupun dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Siagian & Khair (2018) kepuasan kerja adalah keadaan

emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Rindorindo et al (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai kesesuaian antara harapan seseorang karyawan dengan keuntungan yang karyawan dapatkan dari pekerjaannya. Maka dari itu pemerintah harus memahami dan menyediakan kebutuhan yang diharapkan oleh karyawannya sehingga karyawan dapat memiliki kepuasan kerja yang tinggi yang selanjutnya pekerjaannya pun akan dilakukan karyawan dengan sebaik mungkin. Berdasarkan uraian di atas kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang dirasakan karyawan pemerintah yang ditunjukkan melalui sikap positif yaitu melakukan pekerjaan dengan baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akibat dari terpenuhinya kebutuhan karyawan.

### **Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu bentuk upaya pemerintah dalam meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan pegawai sehingga pegawai dapat melakukan semua pekerjaan dengan lebih baik agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dalam mencapai tujuan pemerintah. Selanjutnya menurut Singodimedjo dalam Febrisma (2016), pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari seorang karyawan atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi

dalam tugasnya (Latief, et al., 2019; Latief, et al., 2018; Syardiansah, et al., 2020; Haryati, et al., 2019)

### **Kompensasi**

Salah satu manajemen sumber daya manusia untuk memberikan kepuasan kerja dan meningkat kinerja bagi pegawai/bawahannya yaitu kompensasi. Kompensasi menurut para ahli antara lain Hasibuan (2017) Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada pemerintah. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi pemerintah memiliki dampak yang terhadap kinerja strategis. Menurut Wibowo (2016) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Sedangkan menurut Yani dan Widodo (2016) Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi pegawai agar produktivitas kerja semakin meningkat. Dan menurut Marwansah (2016) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada pegawai, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan pemerintah. Dari beberapa pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi pemerintah yang diberikan kepada karyawan baik itu berupa gaji, bonus ataupun lainnya sebagai imbalan/jasa atas kinerja atau prestasi yang telah dikerjakan untuk meningkatkan suatu pemerintah dan pencapaian tujuan pemerintah.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian menurut metode dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dari suatu populasi yang mengambil

sampel dengan mengandalkan kuisioner sebagai instrumen pengambilan data, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Menurut Sugiyono (2017) Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) sehingga penelitian survey ini bertujuan untuk mengetahui pendapat responden, data yang akan diperoleh dari pengambilan sampel dalam populasi yang akan diteliti.

Berdasarkan jenis data pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Menurut Arikunto (2015) Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Dan menurut Sugiyono (2016) Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang memiliki Sertifikat Pengadaan Barang/Jasa di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 35 orang pegawai.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan penilaian dalam skala model Likert. Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi individu maupun kelompok mengenai fenomena sosial (Sugiyono 2019).

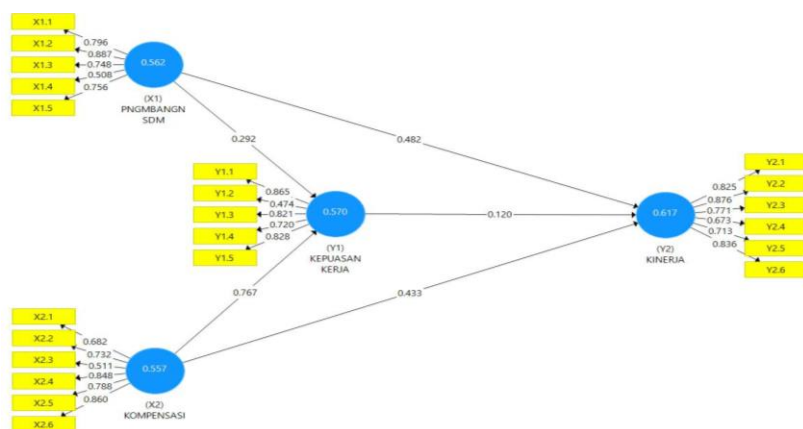
Dengan mempertimbangkan kondisi sampel dan tujuan penelitian,

maka penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Alat bantu yang digunakan berupa program SmartPLS Versi 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo sampai dengan bulan Januari 2023 mempunyai 35 (tiga puluh lima) orang pegawai berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, dalam hal ini yang dijadikan responden adalah total sebanyak 35 orang pegawai. responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak jumlahnya dengan responden yang berjenis kelamin laki-laki, dengan rincian 15 (lima belas) orang atau 43 % berjenis kelamin laki-laki dan 20 (dua puluh) orang atau 57 % berjenis kelamin perempuan, komposisi ini menunjukkan komposisi yang sebenarnya di lapangan, dimana

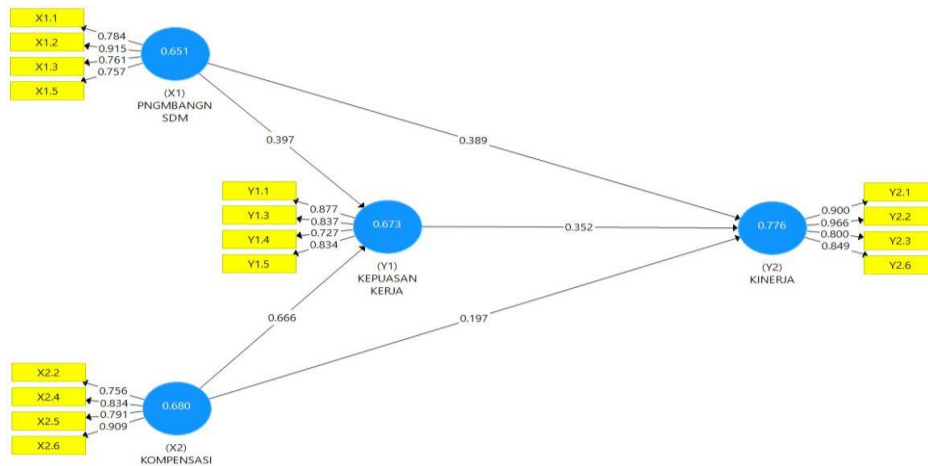
jumlah pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada yang berjenis kelamin laki-laki. Pegawai dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat 2 (dua) orang (6%), Sarjana (S1) berjumlah paling banyak yaitu 19 (sembilan belas) orang (54%), diikuti pegawai yang berpendidikan Pascasarjana atau S2 sebanyak 13 (tiga belas) orang (37%) dan pegawai yang berpendidikan Doktor atau S3 sebanyak 1 (satu) orang (3%). Dengan demikian bahwa mayoritas pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo telah memiliki kualifikasi pendidikan yang baik. Pada penelitian ini digunakan aplikasi smartPLS 3.0 untuk melakukan analisis datanya. Tahap pertama yang dilakukan adalah menetapkan Model Struktural PLS SEM, yaitu menentukan *path analysis* atau lintasan jalurnya, baik *direct effects* (pengaruh langsung) maupun *indirect effects* (pengaruh tidak langsung).



**Gambar 2**  
Model Awal Perhitungan

Pengukuran model variabel merupakan langkah untuk melihat validasi dan reliabilitas indikator pada model. Suatu model dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,70 (Ghozali, 2015) atau dengan kata lain *loading factor* yang lebih rendah dari 0,70 harus di drop dari model, sedangkan uji realibilitas dilihat dari *composite reliability*, jika nilainya lebih

dari 0,70 maka menunjukkan nilai yang memuaskan dan diperkuat lagi dengan melihat *cronbach's alpha* disarankan memiliki nilai di atas 0,6. Gambar di atas menunjukkan bahwa terdapat nilai *loading factor* memiliki nilai lebih kecil dari 0,70, sehingga harus didrop/dikeluarkan dari model dan didapatkan model akhir sebagai berikut :



**Gambar 3**  
Model Akhir Perhitungan

### Uji Validitas

Validitas konvergen dinilai berdasarkan *outer loading* serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk mengetahui atau menguji kevalidan instrumen penelitian dalam pelaksanaan penelitian. Dalam uji validitas konvergen

:

yang digunakan adalah nilai *outer loading* > 0,7, dan *Average Variance Extracted (AVE)* ≥ 0,5 (Haryono, 2016). Nilai AVE ditunjukkan seperti pada Tabel 2 sebagai berikut

**Tabel 2**  
Nilai AVE (Average Variance Extracted)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KEPUASAN KERJA (Y1)	0.772	0.789	0.869	0.689
KINERJA (Y2)	0.829	0.830	0.898	0.745
KOMPENSASI (X2)	0.888	0.945	0.930	0.817
PNGMBANGN SDM (X1)	0.829	0.831	0.897	0.745

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 3.0

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa olah data SmartPLS menghasilkan nilai AVE dari masing-masing Variabel dinyatakan baik karena telah memenuhi persyaratan dengan nilai lebih dari 0,5 sehingga disimpulkan semua indikator dan variabel konstruksi dalam model telah memenuhi kriteria uji *Convergent Validity*.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur.

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Untuk uji reliabilitas menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Untuk dibuktikan suatu konstruk reliabel menurut Haryono (2016) menyatakan bahwa nilai *Cronbach Alpha* pada semua variabel harus ≥ 0,70 serta nilai *Composite reliability* pada semua variabel harus ≥ 0,70. Berikut hasil dari *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*

dari olah data SmartPLS ditunjukkan pada Tabel 3 :

**Tabel 3**  
 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
KEPUASAN KERJA (Y1)	0.772	0.789	0.869
KINERJA (Y2)	0.829	0.830	0.898
KOMPENSASI (X2)	0.888	0.945	0.930
PNGMBANGN SDM (X1)	0.829	0.831	0.897

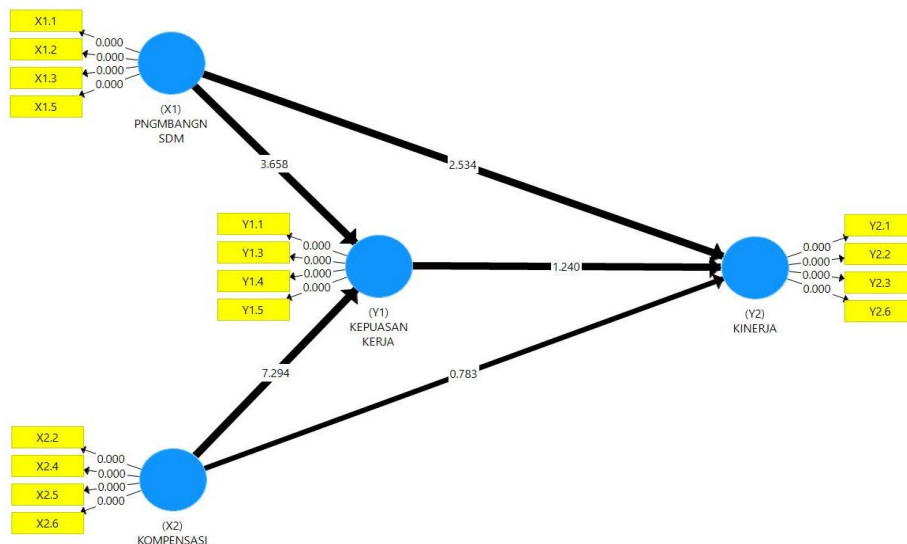
Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 3.0

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa olah data SmartPLS masing-masing variabel dapat dinyatakan sepenuhnya reliable karena nilai *Composite Reliability* > 0,7 pada semua variabel dan nilai *Cronbach Alpha* > 0,7 pada semua variabel.

model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar path coefficient berikut ini

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menentukan koefisien jalur dari



**Gambar 4**  
 Diagram Path Coefficient

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

**Tabel 4**

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:		
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values	
(X1) Pengembangan SDM -> (Y1) Kepuasan Kerja	0.397	0.393	0.115	3.464	0.001	
(X1) Pengembangan SDM -> (Y2) Kinerja	0.389	0.398	0.159	2.449	0.015	
(X2) Kompensasi -> (Y1) Kepuasan Kerja	0.666	0.664	0.088	7.581	0.000	
(X2) Kompensasi -> (Y2) Kinerja	0.197	0.282	0.249	0.790	0.430	
(Y1) Kepuasan Kerja -> (Y2) Kinerja	0.352	0.268	0.272	1.294	0.196	

Berdasarkan gambar 4 dan tabel 4 menunjukkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 : Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Hasil nilai P-Values  $0,001 < 0,05$  maka hipotesis diterima dan terbukti dengan demikian pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.
2. Hipotesis 2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Hasil nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis diterima dan terbukti dengan demikian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.
3. Hipotesis 3 : Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Hasil nilai P-Values  $0,015 < 0,05$  maka hipotesis diterima dan terbukti

dengan demikian pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

4. Hipotesis 4 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Hasil nilai P-Values  $0,430 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima dan tidak terbukti dengan demikian kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.
5. Hipotesis 5 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Hasil nilai P-Values  $0,196 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima dan tidak terbukti dengan demikian kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

## 2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Selain itu terdapat 2 (dua) hipotesis atas hasil uji hipotesis yang secara tidak langsung mempengaruhi variabel tertentu. Adapun hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5  
*Specific Indirect Effect*

Specific Indirect Effects						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	
(X1) Pengembangan SDM -> (Y1) Kepuasan Kerja -> (Y2) Kinerja	0.140	0.104	0.112	1.241	0.215	
(X2) Kompensasi -> (Y1) Kepuasan Kerja -> (Y2) Kinerja	0.234	0.178	0.187	1.256	0.210	



Berdasarkan tabel 5 menunjukkan hasil uji hipotesis secara perhitungan pengaruh tidak langsung pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

6. Hipotesis 6 : Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.  
Hasil nilai P-Values  $0,215 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima dan tidak terbukti dengan demikian pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.
7. Hipotesis 7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.  
Hasil nilai P-Values  $0,210 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima dan tidak terbukti dengan demikian kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan sumber daya manusia pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari seorang karyawan atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya (Latief, et al., 2019; Latief, et al., 2018; Syardiansah, et al., 2020; Haryati, et al., 2019).

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel 4.13 nilai P-Values  $0,001 < 0,05$  maka hipotesis diterima dan terbukti. Dengan demikian Hipotesis 1 terbukti, yaitu Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal

ini dapat diartikan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Prima Sari Pascariati Kasman (2021) yang berjudul "Pengaruh Pengembangan SDM Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Padang" menyatakan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun demikian hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ricky Gunawan (2015) yang berjudul "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja Dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Kerja, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru)" menyatakan bahwa Pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Secara teori kompensasi diartikan sebagai suatu yang diterima oleh seluruh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi organisasi guna meningkatkan kinerja, motivasi serta meningkatkan produktivitas kerja (Kim & Jang, 2020).

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel 4.13 nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis diterima dan terbukti. Dengan demikian Hipotesis 3 terbukti, yaitu Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Nur Fitriani (2018) tentang Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kardinah Kota Tegal menyatakan Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Namun demikian hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan Anny Sugiarti, Ernani Hadiyati, Dwi Orbaningsih (2021) yaitu Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto kompensasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai di UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto.

### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel 4.13 nilai P-Values  $0,015 < 0,05$  maka hipotesis diterima dan terbukti. Dengan demikian Hipotesis 2 terbukti, yaitu Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Menik Lestari, Dinnul Alfian Akbar, Chandra Zaky Maulana (2021) tentang Pengaruh Pengembangan SDM Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang yang hasil analisisnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan SDM terhadap kinerja

karyawan. Namun demikian hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan Dodik Jatmika, Mardiana Andarwati (2017) yang berjudul Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Agama Di Jombang menyatakan bahwa Pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel diatas nilai P-Values  $0,430 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima. Dengan demikian Hipotesis 4 tidak terbukti, yaitu Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Nur Fitriani (2018) tentang Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kardinah Kota Tegal dengan hasil Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kardinah Kota Tegal. Namun demikian hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan Rusman Hidayat dan Heryanto (2019) "The Effect Of Motivation And Compensation On Employee Performance With Work Satisfaction As Intervening (Case Study In The Technical Department Of PT Semen Padang)" menyatakan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Teknis PT Semen Padang.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hamali (2016) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Secara teori dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan seorang karyawan maka akan semakin bagus hasil kerjanya.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 seperti pada tabel di atas nilai P-Values  $0,196 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima. Dengan demikian Hipotesis 5 tidak terbukti, yaitu Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Anny Sugiarti, Ernani Hadiyati, Dwi Orbaningsih (2021) tentang Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto yang hasil analisisnya menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto.

### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 atas hasil uji hipotesis yang secara tidak langsung seperti pada tabel di atas diperoleh hasil yaitu nilai P-Values  $0,215 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima. Dengan demikian Hipotesis 6 tidak terbukti, yaitu Pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa penelitian ini tidak terdapat pengaruh pada Pengembangan SDM terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Esti Monalis, Wehelmina Rumawas, Tinneke M. Tumbel (2020) tentang Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang hasil analisisnya menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi dari kepuasan kerja. Namun demikian hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan Dodik Jatmika, Mardiana Andarwati (2017) yaitu Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementrian Agama Di Jombang dengan hasil pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.0 atas hasil uji hipotesis yang secara tidak langsung seperti pada tabel di atas diperoleh hasil yaitu nilai P-Values  $0,210 > 0,05$  maka hipotesis tidak diterima. Dengan demikian Hipotesis 7 tidak terbukti, yaitu Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa pada penelitian ini tidak terdapat pengaruh pada Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

## **SIMPULAN**

Mengembangkan SDM pegawai Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo sangat diperlukan dibuktikan dengan nilai skor rata-rata termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan kompensasi pegawai Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo memenuhi dengan nilai skor rata-rata termasuk dalam kategori tinggi, kemudian kepuasan kerja pegawai Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo sangat baik dengan nilai skor

rata-rata termasuk dalam kategori sangat tinggi dan untuk kinerja pegawai Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo termasuk kategori dengan nilai skor rata-rata sangat tinggi.

Terdapat pengaruh signifikan pada pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Terdapat pengaruh signifikan pada kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Terdapat pengaruh signifikan pada pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo. Tidak terdapat pengaruh signifikan pada kompensasi terhadap kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

Terdapat pengaruh tidak signifikan pada pengembangan SDM melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo sehingga variabel intervening kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator untuk memediasi antara pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh tidak signifikan pada kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo sehingga variabel intervening kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator untuk memediasi antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Tidak terdapat pengaruh signifikan pada kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Kabupaten Probolinggo.

#### DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing. Yogyakarta.

Busro, Muhammad. 2020. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Fitriani, Nur. 2018). *Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap*

*Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kardinah Kota Tegal*

Ghozali, Imam & Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Edisi 2*. Undip. Semarang.

Gunawan, Ricky. 2015. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja Dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Kerja, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru)*.

Halimah, S. N., 2017. *Analisis Pengaruh Kualitas Layanan dan Kepuasan terhadap Loyalitas Pasien di Medical Center ITS dengan Metode Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM)*. (Skripsi). Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Restricted from <https://core.ac.uk>

Handayani, R. & Soliha, V. 2020. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gunung Agung*

Haryono, S. 2016. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama

Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.

Hasibuan, Melayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Hazmanan Khair. 2017. *Manajemen Kompensasi*". Madenatera. Medan.

Hidayat, Rusman dan Heryanto. 2019. *The Effect of Motivation and Compensation On Employee Performance With Work Satisfaction As Intervening (Case Study In The Technical Department Of PT Semen Padang)*

- Jatmika, Dodik & Mardiana Andarwati. (2017). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementrian Agama Di Jombang*.
- Kasman, Prima Sari Pascariati. 2021. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Padang*
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali. Jakarta.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja grafindo Persada, Jakarta.
- Katidjan, P.S., Pawirosumarto, S. & Isnaryadi, A. 2017. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429-446.
- Lestari, Menik; Dinnul Alfian Akbar, Chandra Zaky Maulana. 2021. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Unit Usaha Syariah di Kota Palembang*
- Mangkunegara, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Monalis, Esti; Wehelmina Rumawas, Tinneke M. Tumbel. 2020. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*
- Nurhayati, Ema. 2017. Pengaruh Penerapan Sistem E-Kinerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Semarang Timur Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 2 No. 2 (79-91).
- Paramitadewi, K.F., 2017. Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen*, 6(6), 3370-3397
- Peraturan Bupati Probolinggo No. 13 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo
- Peraturan Bupati Probolinggo No. 14 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah.
- Rencana Strategis Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo Tahun 2018 - 2023
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiarti, Anny; Ernani Hadiyati, Dwi Orbaningsih. 2021. *Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto*
- Sugiyono .2017. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Kombinasi dan R&D*, Alfabeta, Surakarta.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.