
EFEK MEDIASI KEPUASAN PADA PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Ali Hamzah

Bambang Subroto

Wuryan Andayani

Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan

aliamzah.241186@rocketmaill.com

Abstract

This study aims to improve the ability and efficiency of human resources to employee performance with job satisfaction as a mediation variable. This research was conducted on civil servants within the Directorate General of Budget Ministry of Finance residing in Jakarta. The sampling technique was done by using simple random sampling method and analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS). The results of the study show the performance of employees related to equity and human resource development. To improve employee performance that has been established, where to improve the performance of employees can be done by improving equity and human resources development. In addition to direct relationships, the influence of equity and human resource development on employee performance can be done by using job satisfaction as mediation.

Keywords:

Remuneration, Human Resource Development, Job Satisfaction, Employee Performance

Di akhir tahun 2015, Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) merilis kinerja dari organisasi sektor publik di Indonesia yang meliputi 77 Kementerian atau Lembaga dan 34 pemerintah provinsi. Di tingkat Pemerintah Pusat hanya ada 4 (empat) Kementerian atau Lembaga yang memperoleh predikat memuaskan dengan nilai di atas 80, yaitu Kementerian Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, Badan Pemeriksaan Keuangan, dan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Sementara di tingkatan Pemerintah daerah hanya ada 2 (dua) pemerintah provinsi yang memperoleh predikat memuaskan dengan nilai di atas 80, yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Kemenpan-RB, 2015).

Organisasi sektor publik yang masih mempunyai kinerja buruk tidak bisa dilepaskan dari peranan Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Hasibuan, 2007). Sebagai organisasi yang *output* utamanya dalam bentuk pelayanan, peranan SDM atau PNS sangat penting. Kinerja buruk PNS inilah yang selama ini selalu menjadi permasalahan yang dihadapi dalam tata kelola dan manajemen organisasi sektor publik di Indonesia (Hasibuan, 2007).

Kementerian Keuangan sebagai organisasi sektor publik dengan kinerja paling baik di Indonesia bisa digunakan sebagai acuan dalam mewujudkan kinerja pegawai yang baik, terutama dalam organisasi sektor publik. Kinerja baik yang ditunjukkan oleh Kementerian Keuangan tidak bisa dilepaskan dari proses reformasi birokrasi yang telah dilakukan (Kemenkeu, 2016). Kementerian Keuangan sangat konsisten dalam penerapan reformasi birokrasi, terutama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan mengadopsi beberapa hal yang diterapkan oleh organisasi swasta, seperti membuka ruang adanya persaingan dan memberikan keadilan. Salah satu implementasinya adalah pada pembayaran kompensasi/gaji dan kesempatan untuk meningkatkan jenjang karier (Kemenkeu, 2014).

Satu hal lagi yang diterapkan Kementerian Keuangan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah memberikan kesempatan yang sama dan seluas-luasnya kepada para pegawai untuk

mengembangkan diri, baik melalui diklat maupun pendidikan formal yang lebih tinggi (Kemenkeu, 2009). Pengembangan diri pegawai melalui diklat dapat berjalan dengan baik dan optimal karena diklat dimasukkan dalam kontrak kinerja pegawai bersangkutan dan juga atasan yang bersangkutan. Kontrak kinerja yang memuat pengembangan diri pegawai bertujuan agar dapat terlaksana dengan baik. Sementara untuk pengembangan diri melalui pendidikan formal yang lebih tinggi diberikan penawaran beasiswa secara internal oleh Kementerian Keuangan dan kemudahan pemberian izin kepada para pegawai yang mendapatkan beasiswa dari pihak luar. Sebagai dasar hukum agar dapat terlaksana dengan baik, Kementerian Keuangan mengeluarkan aturan yang mengikat dalam bentuk Peraturan Menteri Keuangan (Kemenkeu, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Bagyo (2009) menyimpulkan bahwa ada pengaruh antara kompensasi finansial terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini didukung oleh Niode (2012) menyimpulkan bahwa sistem Pemberian Kompensasi mampu menghasilkan kinerja aparatur negara yang baik. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Kavoo-linge dan Kiruri (2013) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian ini juga digunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang menjadi penghubung antara keadilan kompensasi dan pengembangan SDM dengan Kinerja Pegawai. Alasan penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel intervening karena pentingnya kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan baik itu secara langsung maupun tidak langsung (Gibson, 2008). Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007), keadilan kompensasi dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga pegawai memperoleh kepuasan kerja yang dapat memotivasi kinerja pegawai. Sementara menurut Handoko (2000), Kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan. Untuk menghasilkan kinerja yang baik dibutuhkan proses bekerja yang berlangsung dengan baik (Wibowo, 2010). Oleh karena itu, sangat penting untuk melihat faktor-faktor yang bisa menghasilkan kinerja yang baik. Jadi fokus yang dilakukan oleh atasan bukan hanya memperhatikan kinerja dari karyawan, namun juga perlu untuk melihat proses karyawan dalam bekerja.

Menurut Gibson (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel individu yang terdiri atas kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Faktor berikutnya adalah faktor psikologi, yang terdiri atas persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Dan faktor yang terakhir adalah faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi dan karir.

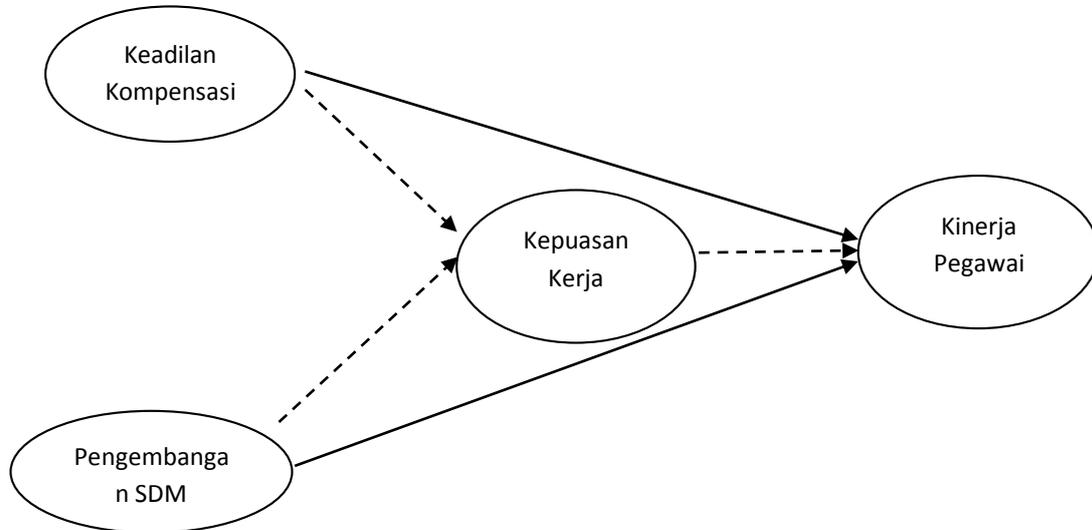
Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas Manajer harus mencocokkan setiap kemampuan dan keterampilan seseorang dengan persyaratan kerja agar dalam bekerja dapat mencapai kinerja (Gibson, 2008).

Salah satu dari aspek dari variabel psikologi adalah Kepuasan Kerja. Menurut Gibson (2008) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah variabel organisasi. Variabel organisasi yang pertama adalah kompensasi. Menurut Werther dan Davis (1996), kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya (baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia). Selain itu menurut Noe (2008) kompensasi atau imbalan merupakan total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka.

Menurut Gibson (2008) sasaran utama program imbalan adalah menarik yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja, dan memotivasi

karyawan mencapai prestasi tinggi. Diharapkan bahwa setiap paket imbalan sebaiknya cukup memuaskan kebutuhan dasar (seperti makanan, tempat tinggal, pakaian), dipandang wajar, dan berorientasi pada individu.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Bedasarkan uraian di atas, disusunlah sebuah kerangka konseptual dari penelitian ini, untuk mewujudkan kinerja karyawan yang baik dipengaruhi oleh tiga faktor, individu, psikologi dan organisasi. Faktor individu yang diwakili oleh variabel kemampuan dan ketrampilan, dalam penelitian ini dijabarkan dalam variabel pengembangan SDM yang dilakukan dengan pemberian diklat dan pendidikan formal. Sementara faktor psikologi diwakili oleh kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi. Faktor terakhir adalah organisasi yang diwakili oleh variabel kompensasi, sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan (Gambar 1).

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

Seperti yang dikemukakan oleh Sancoko (2010), remunerasi merupakan salah satu bentuk insentif dari organisasi agar kinerja dan produktivitas karyawan menjadi lebih baik, karena kinerja karyawan tentunya akan meningkat bila ada kompensasi yang sesuai dengan yang dikerjakan. Sementara Murparih (2009) menyampaikan bahwa remunerasi diharapkan mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menggambarkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, seperti Penelitian Niode (2012) yang menyimpulkan bahwa sistem Pemberian Kompensasi mampu menghasilkan kinerja aparatur negara yang baik. Dari hasil uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan kompensasi dapat memotivasi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kinerja.

2. Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

Menurut Gibson (2008), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel individu yang terdiri atas kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Kemampuan dan ketrampilan dapat dilatih dan tingkatkan dengan cara melakukan pengembangan SDM. Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menggambarkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, seperti penelitian Da Luz Mota (2014) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pendidikan dan

Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan SDM dapat memotivasi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kinerja.

3. Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

Salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja (Gibson, 2008). Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi terhadap pekerjaan, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyalah, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara pemberian kompensasi dan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Wiratmadja dan Govindaraju (2008), bahwa kinerja pegawai dapat membaik jika para pegawai merasa puas karena organisasi menerapkan sistem kompensasi yang tepat. Serta penelitian Riansi, Sudiro, Rofiaty (2012), bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui perantara Kepuasan karyawan. Dari hasil uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan kepuasan kerja kepada para pegawai yang mendorong peningkatan dari kinerjanya.

4. Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

Salah faktor yang bisa dijadikan penghubung untuk menjadikan kinerja pegawai yang lebih baik dengan adanya pengembangan SDM adalah kepuasan kerja. Menurut Gibson (2008), Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi terhadap pekerjaan, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyalah, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Hal ini didukung oleh penelitian Andri (2011), bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui perantara Kepuasan karyawan. Dari hasil uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan SDM akan memberikan kepuasan kerja kepada para pegawai yang mendorong peningkatan dari kinerjanya.

METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang mencoba menjelaskan fenomena yang ada. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif. Desain penelitian ini ditunjukkan untuk menguji hipotesis penelitian serta melakukan intrepetasi mengenai pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat dengan adanya variabel mediasi.

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan yang berkedudukan di Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Anggaran dengan jumlah sampel yang akan digunakan 90 orang. Metode sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, dimana setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling, hal ini digunakan jika populasi mempunyai anggota atau unsur yang homogen serta populasinya tidak terlalu besar. Ini sesuai dengan karakteristik populasi yang digunakan pegawai Direktorat Jenderal Anggaran, yang jumlahnya tidak terlalu besar (hanya 853 orang) dan cenderung homogen. Skala pengukuran menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5. Skor 5 untuk tingkat persepsi Sangat Setuju, Setuju, Netral, Tidak Setuju, dan Tidak Setuju.

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square* (PLS) dengan menggunakan program warPLS 5.0. Tahapan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas, Merancang Model Struktural (*Inner Model*), Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Analisa jalur (*Path Analysis*) (Latan dan Ghozali, 2017).

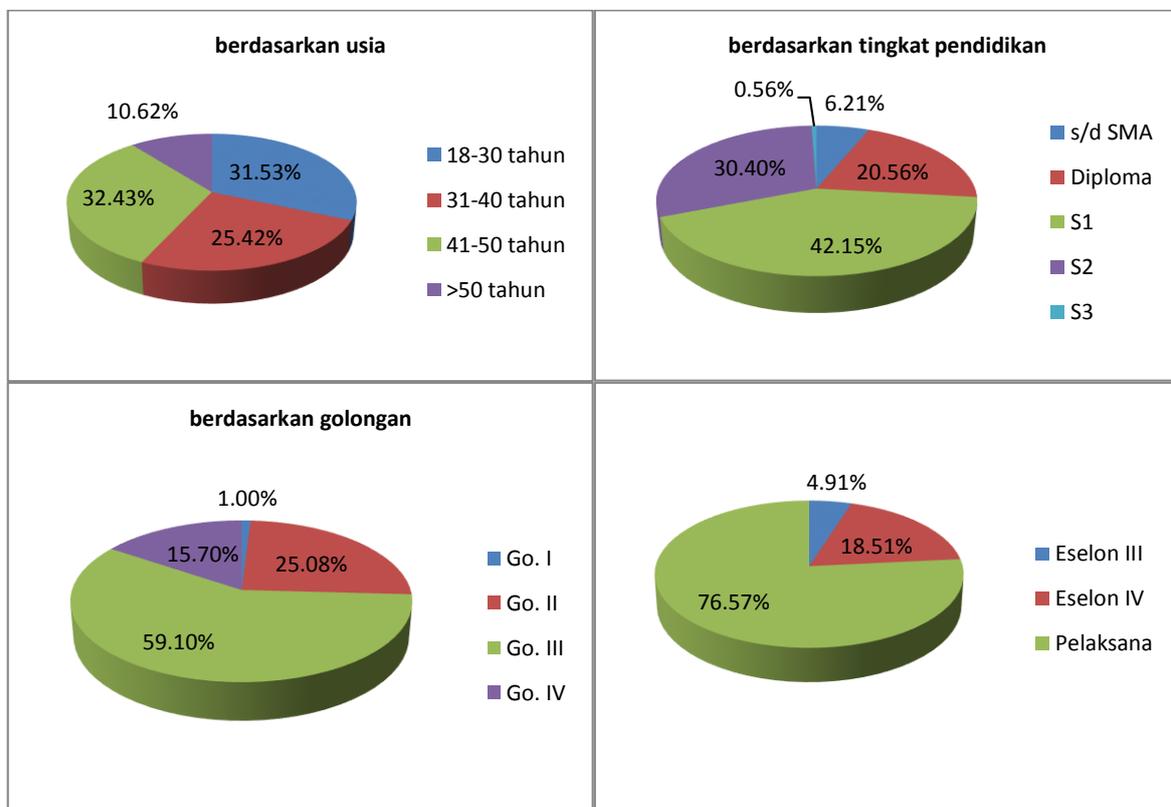
Model pengukuran harus diuji dengan Uji validitas dilakukan melalui 2 (dua) cara, uji validitas konvergen dan uji validitas Diskriminan serta Uji Reabilitas. Sedangkan model struktural dilakukan dengan melihat besarnya presentase *variance* menggunakan *R-squared* setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural dan menggunakan *Q² predictive*

relevance merepresentasikan *synthesis* dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan pandangan dari prediksi variabel *observed* atau variabel potensial lebih besar dari dari relevansi parameter variabel serta melihat nilai signifikansi *P-value* untuk mengetahui pengaruh antar variabel berdasarkan hipotesis yang dibangun prosedur resampling (Latan dan Ghozali, 2017).

Tahapan terakhir dilakukan Pengujian hipotesis menggunakan nilai *koefisien path* (β) dan nilai *P-value* (Latan dan Ghozali, 2017). Nilai *koefisien path* (β) menunjukkan pengaruh (postif atau negatif) dan nilai *P-value* menunjukkan tingkat signifikansi untuk mengambil keputusan menerima atau menolak hipotesis, dengan nilai *P-value* yang digunakan $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang dapat diolah sebanyak 77 (85,55%) kuesioner dari 90 kuesioner yang disebar. Karakteristik responden dapat dilihat dalam Gambar 2. Tahapan evaluasi model dilakukan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan cara pengujian validitas dan pengujian reabilitas (Latan dan Ghozali, 2017). Pengujian validitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen yang berprinsip bahwa variabel pengukur suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi dan validitas diskriminan yang berprinsip bahwa variabel pengukur konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Latan dan Ghozali, 2017). Sedangkan pengujian reabilitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji konsistensi instrumen (Latan dan Ghozali, 2017).



Gambar 2. Karakteristik Responden

Tabel 1
Uji Validitas Diskriminan

	X1	X2	Y1	Y2
X1	(0.815)	0.271	0.130	0.292
X2	0.271	(0.801)	0.419	0.299
Y1	0.130	0.419	(0.722)	0.261
Y2	0.292	0.299	0.261	(0.773)

Tabel 1 menunjukkan bahwa kondisi di masing-masing konstruk yang sama dalam model lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi ini menunjukkan konstruk mampu memprediksi indikator pada bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok lain.

Tabel 2
Uji Reabilitas

	X1	X2	Y1	Y2
<i>Composite reability</i>	0.855	0.914	0.906	0.930
<i>Cronbach's alpha</i>	0.744	0.886	0.883	0.915
AVE	0.664	0.642	0.521	0.598
Full collin. VIF	1.140	1.323	1.244	1.189

Pengujian Reabilitas dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu dengan *Composite reability* dan *Cronbach's alpha*, dimana nilai keduanya harus lebih besar dari 0,6 (Latan dan Ghazali, 2017). Tabel 2 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai *Composite reability* dan *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan mempunyai reabilitas yang baik.

Pengujian model struktural dilakukan dengan tujuan untuk memprediksi hubungan antara variabel laten atau konstruk. Dalam model partial least square (PLS), pengujian struktural dilakukan dengan melihat besarnya presentase variance menggunakan R-squared setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural.

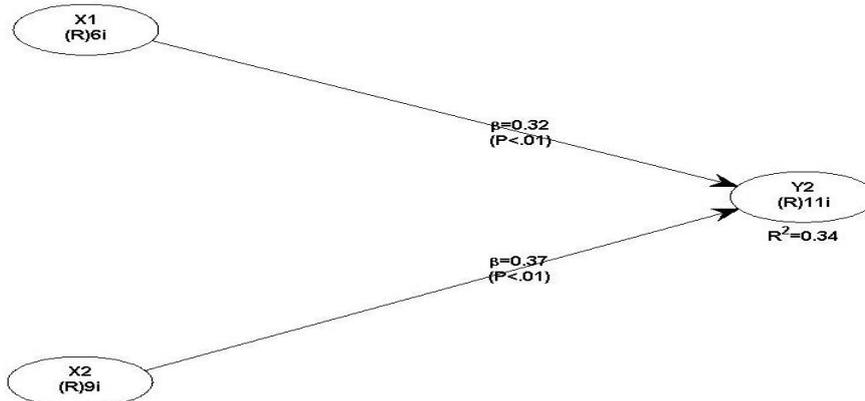
Tabel 3
Nilai R-squared

	<i>R-squared</i>	Kategori
Y2	0,39	moderat

Dari tabel 3 dapat dilihat nilai *R-squared* pada variabel laten Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 0,39 yang menunjukkan bahwa variabel laten Keadilan Kompensasi (X1), Pengembangan SDM (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) mempengaruhi variabel laten Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 39% sedangkan sisanya sebesar 61% dipengaruhi oleh variabel laten lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Efek mediasi merupakan hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen melalui variabel penghubung, yang berarti bahwa pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen bisa secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan variabel penghubung atau mediasi. Pengujian efek mediasi dilakukan dengan menggunakan prosedur Baron dan Kenny (1986) dalam (Latan dan Ghazali, 2017) dengan menggunakan 2 (dua) tahapan.

Tahapan yang digunakan dalam pengujian efek mediasi ini terdiri atas, pertama Pengujian Hubungan langsung variabel eksogen dengan variabel endogen Syarat yang harus dipenuhi dalam pengujian ini adalah nilai *p-value* <0,05, dengan melihat pengaruh langsung variabel keadilan kompensasi (X1) dan Pengembangan SDM (X2) terhadap variabel endogen kinerja pegawai (Y2). Pengujian ini dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian, dimana kompensasi (X1) dan Pengembangan SDM (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel endogen kinerja pegawai (Y2). Sehingga dalam penelitian ini menggunakan metode *one-tailed test*.



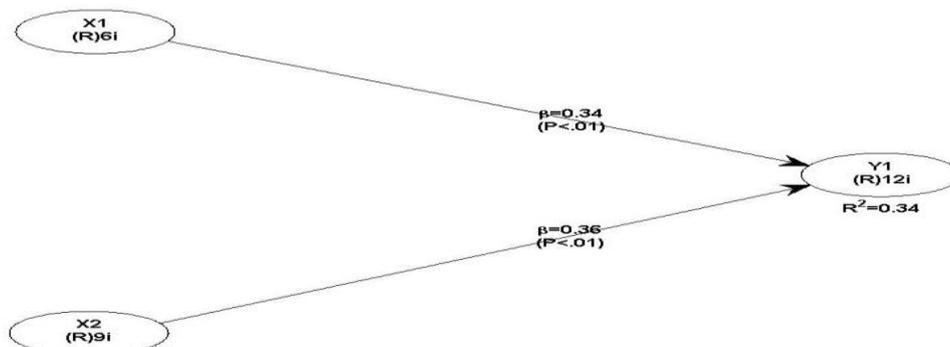
Gambar 3. Diagram Pengaruh langsung Variabel X1 dan X2 terhadap Y2

Dari gambar 3 dapat dilihat bahwa keadilan kompensasi (X1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai *p-value* <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,320. Pengembangan SDM (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai *p-value* <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,372. Dari hasil uji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat disimpulkan dalam tabel 5.

Tabel 4
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>path coefficients</i>	<i>P-Value</i>	Keputusan
X1 → Y2	0,320	<0,01	Diterima
X2 → Y2	0,372	<0,01	Diterima

Selanjutnya merupakan pengujian pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel penghubung. Pengujian dilakukan dengan melihat pengaruh keadilan kompensasi (X1) dan Pengembangan SDM (X2) terhadap variabel mediasi Kepuasan Kerja (Y1). Dimana hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi (X1) berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dengan nilai *p-value* <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,338. Pengembangan SDM (X2) berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dengan nilai *p-value* <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,362 (lihat gambar 4).



Gambar 4 Diagram Pengaruh langsung Variabel X1 dan X2 terhadap Y1

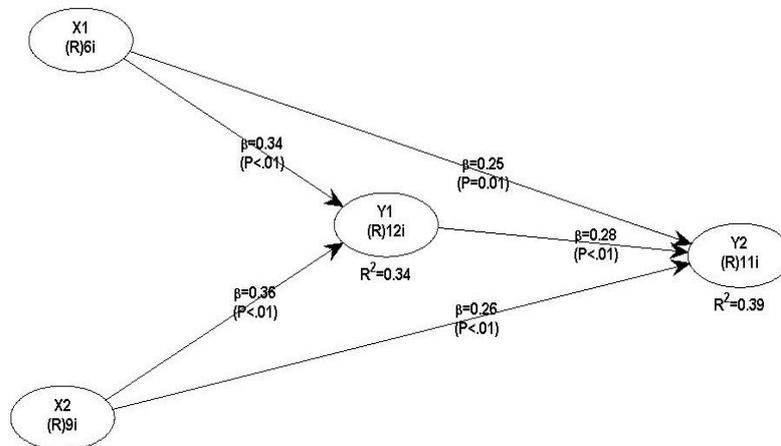
Kedua, pengujian efek simultan pengaruh variabel eksogen dan variabel penghubung terhadap variabel endogen yang bertujuan untuk mendapatkan nilai pengaruh tidak langsung variabel eksogen (X1 dan X2) dan variabel penghubung (Y1) terhadap variabel endogen (Y2). Efek Simultan dapat

terjadi secara parsial maupun keseluruhan. Efek mediasi parsial atau sebagian terjadi saat pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen signifikan, sehingga variabel mediasi hanya berpengaruh sebagian. Efek mediasi penuh terjadi saat pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan, sehingga variabel mediasi berpengaruh sepenuhnya. Hasilnya dapat dilihat dalam tabel 6.

Tabel 5
Hasil Pengujian Pengaruh Simultan

	<i>path coefficients</i>	<i>P-value</i>
X1 → Y1	0,338	<0,01
X2 → Y1	0,362	<0,01
X1 → Y2	0,249	0,01
X2 → Y2	0,257	<0,01
Y1 → Y2	0,277	<0,01

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) dengan nilai p-value <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,277, sehingga pengujian efek mediasi dapat dilanjutkan.



Gambar 5. Hasil Pengujian Efek Simultan

Dari tabel 5 dan 6 serta gambar 3, 4, dan 5 dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (Y1) melakukan peran mediasi secara parsial pada pengaruh keadilan kompensasi (X1) dan Pengembangan SDM (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) (lihat tabel 6) .

Tabel 6
Path Coefficient dan P-value sebelum dan sesudah mediasi

Pengaruh	Uraian	<i>path coefficients</i>	<i>P-value</i>	Kesimpulan
X1 → Y2	Sebelum mediasi (pengaruh langsung)	0,320	<0,001	signifikan
X1 → Y2	Sesudah mediasi (pengaruh simultan)	0,249	0,01	signifikan
X2 → Y2	Sebelum mediasi (pengaruh langsung)	0,372	<0,001	signifikan
X2 → Y2	Sesudah mediasi (pengaruh simultan)	0,257	<0,001	signifikan

Pengujian Hipotesis

Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk memberikan jawaban pada hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara menganalisa nilai dari *path coefficients* yang menunjukkan arah hubungan antar variabel laten dan *p-values* yang menunjukkan signifikansi hubungan antara dua variabel. Hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya juga telah diberi arah hubungan (positif) atau *one-tailed*. Hipotesis akan diterima jika *path coefficients* sesuai arahnya dan nilai *p-values* < 0,05.

Tabel 7
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>path coefficients</i>	<i>P-value</i>	Arah Hubungan	Keputusan
X1 →Y2	0,320	<0,01	Positif	Diterima
X2 →Y2	0,372	<0,01	Positif	Diterima
X1→Y1 →Y2	Y1 memediasi parsial hubungan X1 →Y2		Positif	Diterima
X2→Y1 →Y2	Y1 memediasi parsial hubungan X2 →Y2		Positif	Diterima

Dari tabel 7 bisa dilihat hasil dari pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Keadilan kompensasi (X1) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai p-value <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,320. Jadi hipotesis H1 dapat diterima. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif kinerja pegawai. Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, Sehingga hipotesis pertama (H1) pegawai dapat diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi keadilan kompensasi. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan kompensasi yang diberikan kepada pegawai. Keadilan kompensasi yang diberikan dalam bentuk remunerasi mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bagyo (2009), Sancoko (2010) dan Niode (2012) bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Seperti teori faktor-faktor kinerja karyawan yang disampaikan Gibson (2008) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor organisasi yang salah satunya menyinggung mengenai pemberian kompensasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan apa yang telah dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976) dengan teori keagenannya yang menjelaskan adanya kepetingan masing-masing pihak dalam sebuah perikatan sehingga perlu dibuat perjanjian yang dapat menjebatani di antara keduanya. Perjanjian inilah yang diimplementasikan dalam sebuah kontrak kinerja yang memuat tanggung jawab pegawai dan timbal balik yang akan diterima (gaji). Sehingga semakin baik kinerja yang diberikan oleh pegawai akan berdampak pada meningkatnya kompensasi yang diterima pegawai. Hasil uji hipotesis terpenuhi karena kompensasi yang lebih baik membuat pegawai berusaha meningkatkan kinerjanya.
2. Pengembangan SDM (X2) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan nilai p-value <0,01 dan nilai *path coefficients* sebesar 0,372. Jadi hipotesis H2 dapat diterima. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa antara Pengembangan SDM dan kinerja pegawai berpengaruh positif. Hasil penelitian menyatakan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Maka

dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi Pengembangan SDM. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat melalui Pengembangan SDM yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Niode, (2012) bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai. Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan karyawan yang menduduki suatu pekerjaan dan tugas tertentu. Tujuan dari penyelenggaraan pelatihan menekankan pada tugas yang harus dilakukan (*job orientation*). Sementara untuk jenjang pendidikan yang lebih tinggi dapat meningkatkan kemampuan pegawai secara umum, bukan hanya kemampuan dalam menyelesaikannya saat ini.

Hasil penelitian ini juga mendukung beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai. Seperti teori faktor-faktor kinerja karyawan yang disampaikan Gibson (2008) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel individu yang salah satunya ada kemampuan dan ketrampilan. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dengan pengembangan SDM. Sehingga semakin baik pengembangan SDM yang diberikan kepada para pegawai akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang berikan pegawai. Hasil uji hipotesis terpenuhi karena kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan pengembangan SDM yang lebih baik.

3. Keadilan kompensasi (X1) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y1) secara parsial. Dimana mediasi secara parsial menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak sepenuhnya dalam mempengaruhi variabel terikat, masih ada pengaruh dari variabel lainnya. Jadi hipotesis H3 dapat diterima.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Sehingga hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dapat diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh antara kinerja pegawai dan keadilan kompensasi. Dimana mediasi secara parsial menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak sepenuhnya dalam mempengaruhi variabel terikat, masih ada pengaruh dari variabel lainnya. Menurut Barron dan Kenny (1986) dalam Latan dan Ghazali (2017) fungsi mediasi parsial menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan satu-satunya variabel mediasi dalam hubungan antara kinerja pegawai dan keadilan kompensasi, terdapat faktor mediasi lain seperti persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, dan stres kerja (Gibson,2008).

Hal ini didukung oleh penelitian wiratmadja dan Govindaraju (2008), bahwa kompensasi yang baik akan memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dan membuat kinerjanya membaik. Serta penelitian Riansi, Sudiro, Rofiaty (2012), bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui perantara Kepuasan karyawan. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi terhadap pekerjaan, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara pemberian kompensasi dan kinerja pegawai.

4. Pengembangan SDM (X2) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y1) secara parsial Dimana mediasi secara parsial menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak sepenuhnya dalam mempengaruhi variabel terikat, masih ada pengaruh dari variabel lainnya. Jadi hipotesis H4 dapat diterima.

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Pengembangan SDM dan kinerja pegawai ada pengaruh positif melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Sehingga hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh secara

positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dapat diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara Pengembangan SDM dan keadilan kompensasi. Menurut Barron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2017) fungsi mediasi parsial menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan satu-satunya variabel mediasi dalam hubungan antara Pengembangan SDM dan keadilan kompensasi, terdapat faktor mediasi lain seperti persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, dan stres kerja (Gibson, 2008).

Menurut Wibowo (2010), untuk menghasilkan kinerja yang baik dibutuhkan proses bekerja yang berlangsung dengan baik. Untuk itu sangat penting melihat faktor-faktor yang bisa menghasilkan kinerja yang baik. Salah satu faktor yang bisa dijadikan penghubung untuk menjadikan kinerja pegawai yang lebih baik dengan adanya pengembangan SDM adalah kepuasan kerja. Menurut Gibson (2008), Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi terhadap pekerjaan, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyalia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh keadilan kompensasi dan pengembangan SDM. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan pemberian kompensasi kepada pegawai dan pelaksanaan pengembangan SDM yang lebih baik. Selain itu, peningkatan kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung (mediasi) keadilan kompensasi dan pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung teori kepribadian yang dikemukakan oleh Gibson (2008) dalam peningkatan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor organisasi, yaitu keadilan kompensasi dan faktor individu, yaitu ketrampilan dan kemampuan melalui pengembangan SDM serta faktor psikologi, yaitu kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara kinerja pegawai dengan keadilan kompensasi dan pengembangan SDM. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Bagyo (2009); Sancoko (2010) dan Niode (2012) yang menggambarkan bahwa ada pengaruh positif antara keadilan kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, De valle, castillo dan Duarte (2009), Kavoo-linge dan Kiruri (2013) yang menemukan adanya pengaruh positif antara pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai, serta Riansi (2012) yang memberikan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui perantara Kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi literatur yang berkaitan dengan organisasi sektor publik dengan memberikan bukti empiris khususnya mengenai pengaruh keadilan kompensasi dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening/mediasi. Hasil Penelitian dapat juga digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di organisasi sektor publik pada umumnya dan Direktorat Jenderal Anggaran pada khususnya agar lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti pemberian keadilan kompensasi dan peningkatan kompetensi melalui Pengembangan SDM sehingga meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja yang pada akhirnya juga berimplikasi pada meningkatnya kinerja pegawai.

Pihak lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis disarankan untuk memilih responden pilot test yang lebih sesuai dengan responden yang digunakan dalam penelitian sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian lebih valid dan reliabel. Penggunaan metode pengambilan sampel yang lebih menggambarkan populasi, seperti penggunaan *metode stratified random sampling* (random acak terstratifikasi) sehingga memberikan hasil yang lebih presisi.

DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, R., Pilcher, R & Perrin, B. (2016). Performance Measurement in Indonesia : the Case of Local Government. *Accounting Review*, 24(3), 262-291.
- Andri, Seno. (2011). Pengaruh Program Pendidikan Dan Latihan Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 1(2), 64-77.
- Bagyo, Yupo. (2009), Komitmen Organisasi Merupakan Variabel Mediasi Hubungan Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank UOB Buana Capem Tabanan - Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(4), 954-966.
- Belle, Nicola. (2015), Performance-Related Pay and the Crowding Out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*, 75(2), 230-241.
- Boyne, G.A., & Walker, R.M. (2010), Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70, 185-192
- Christisen, R.K., & Wright, B.E. (2011). The Effect of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Persons-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743
- Da Luz Mota, R.A. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udaya*, 3(11), 614-638.
- De Valle, Danvila Ignacio., Castillo, M.A.S., & Rodriguez-Duarte, Antonio. (2009). The effects of training on performance in service companies A data panel study. *International Journal of Manpower*, 30(4), 393-407.
- Frey, B.S., Homberg., & Osterloh, M. (2013). Organization Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2008). *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta : Binapura Aksara Publisher.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kavoo-Linge, Teresia, Kiruri, James K. (2013). The Effect Of Placement Practices On Employee Performance In Small Service Firms In The Information Technology Sector In Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), 213-219.
- Latan, Hengky. & Ghozali, Imam. (2017). *Partial Least Square (konsep, metode dan aplikasi) menggunakan program WarpPls 5.0*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The Psychological Cost of Pay-for-Performance: Implication for the Strategic Compensation of Employees. *Strategic Management Journal*, 33, 1194-1214.
- Mensah, F.B. & Dodge, O. D. (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 270-285.
- Niode, Idris Yanto. (2012). Pengaruh Kompensasi terhadap Implementasi Entrepreneurial Government dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 832-841.
- Riansari, Titi., Sudiro, Achmad dan Rofiaty. (2012). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank TabunganPensiunan Nasional,TbkCabang Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 811-820.
- Sancoko, Bambang. (2010). Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 17(1), 43-51.
- Spekle, R.F. (2014). The Use of Performance Measurement Systems in The Public Sector: Effects on Performance. *Management Accounting Research*, 25, 131-146.
- Werther, W. B. dan Davis, K. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.