



JURNAL ILMIAH ECOBUSS

Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis

<https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/>

naskah dikirim	naskah direvisi	naskah diterima
18 Februari 2026	8 Maret 2026	27 Maret 2026

Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada BKPSDM Kota Probolinggo

Nanda Putri Apta Nirbaya^{1*}, Mohammad Saiful Bahri², Agustina Pujiastuti³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Marga

**e-mail* : nanda10082003@gmail.com

Abstrak:

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif, dengan variabel independen, intervening, dan dependen. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Sampel penelitian ini adalah pegawai BKPSDM Kota Probolinggo, dengan jumlah responden sebanyak 43 orang. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan terkait kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, serta menjadi acuan bagi BKPSDM Kota Probolinggo dalam merancang langkah-langkah untuk meningkatkan kompetensi serta memperbaiki lingkungan kerja guna peningkatan kinerja. Ini akan memungkinkan manajemen untuk mengimplementasikan program yang sesuai dan memperkuat sistem pendukung demi peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

Abstract:

This study aims to determine the effect of competence and work environment on employee performance with job satisfaction as a mediator at the Probolinggo City Human Resources Development Agency (BKPSDM). The research method used is quantitative, with independent, intervening, and dependent variables. Data collection techniques through interviews, questionnaires, observation, and documentation. The sample of this study was employees of the Probolinggo City Human Resources Development Agency (BKPSDM), with a total of 43 respondents. The results of the study indicate that competence and work environment have a positive and significant influence on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable at the Probolinggo City Human Resources Development Agency (BKPSDM). This study contributes to

the development of competency, work environment, job satisfaction, and employee performance, and serves as a reference for the Probolinggo City Human Resources Development Agency (BKPSDM) in designing steps to improve competency and improve the work environment to improve performance. This will enable management to implement appropriate programs and strengthen support systems for sustainable employee performance improvement.

Keyword: *Competence, Work Environment, Employee Performance, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Tenaga kerja berfungsi sebagai bagian penting dalam strategi organisasi yang mendukung keberhasilan, yang mencakup kualitas serta tanggung jawab besar yang ditetapkan oleh perusahaan demi mencapai tujuan tersebut. SDM yang kompeten dan mampu beradaptasi suatu hal yang penting eektivitas pelaksanaan tugas organisai, sehingga kualitas SDM menjadi syarat utama bagi keberlanjutan kinerja organisasi.

Menurut Robert et al. (2006), kinerja diukur melalui kuantitas, kualitas, dan kerjasama. Kualitas kerja diukur dari hasil yang diperoleh oleh pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Wibowo, keterampilan salah satu alat mengukur sebuah kompetensi kerja diantara tiga indikator. Para pekerja yang berkualitas bisa menuntaskan tugas sesuai bersama bidang keahlian mereka, melaksanakan tugas dengan tingkat ketepatan yang tinggi, dan memberikan sumbangsih yang signifikan untuk meningkatkan kinerja lembaga, sehingga membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih optimal.

Studi ini searah dengan temuan Wulandari et al. (2020) menjelaskan kompetensi terbukti berdampak positif signifikan secara parsial akan kinerja pegawai. Sementara hasil Rahman dkk. (2025) menjelaskan yakni kompetensi terbukti tidak ada hubungan yang signifikan akan kinerja pegawai. Selain faktor kompetensi, terlebih diperlukan guna menetapkan yakni performa didukung oleh situasi kerja yang tenang serta aman, para pekerja mampu makin ramah juga semangat.

Menurut Sedarmayanti dalam Budiansa (2021:39) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segenap peralatan kerja serta material yang ditemui, kondisi disekitar tempat seseorang menjalankan pekerjaan, teknik kerja, serta sistem pengelolaan baik secara perorangan atau secara tim. Temuan inilah searah bersama studi Rohmatullah dkk. (2025) menjelaskan variabel lingkungan kerja pada kinerja pegawai berdampak positif signifikan. Namun, temuan Nuraini et al. (2025) sudah teruji bahwa suasana kerja (lingkungan kerja) tidak berpengaruh pada performa pegawai (kinerja pegawai). Meningkatkan kompetensi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung secara otomatis akan menghasilkan kepuasan dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja pendapat Afandi (2018:75) merupakan respon yang diberikan baik berasal dari para pekerja yang mencakup suasana hati serta tindakan akan tugas lewat evaluasi sebagian kerjaan menjadi perasaan menghargai akan meraih sebagian tolak ukur utama dalam bekerja. Studi ini, selaras dengan temuan Agustin et al. (2025) menjelaskan yaitu tingkat kepuasan kerja mendapat dampak positif signifikan akan kinerja pegawai. Bukti nyata bahwa tingkat kepuasan kerja menjadi hal yang bernilai tinggi bagi para pekerja jadi mampu memediasi kompetensi serta faktor lingkungan kerja akan kinerja pegawai. Temuan yang dikerjakan Flannero, Ferdinand, dan Meitiana (2022) menunjukkan bahwa suasana (lingkungan kerja) tidak memiliki pengaruh secara terhadap hasil kerja (kinerja pegawai), kondisi ini lingkungan kerja sebenarnya dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui faktor "kepuasan kerja". Sedangkan oleh Peny, Bainhana, dan Esehana (2025) yang menyatakan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja.

Perbedaan studi terdahulu menandakan yakni dampak keterampilan atau pengetahuan (kompetensi) serta suasana atas performa pekerja belum menunjukkan hasil yang konsisten. Dari Ketidakkonsistenan ini, perlu studi lanjutan yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi pemerintahan, khususnya di lingkungan BKPSDM Kota Probolinggo. Bersumber penjabaran tersebut, terkesan untuk mengambil judul “Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo”.

METODE

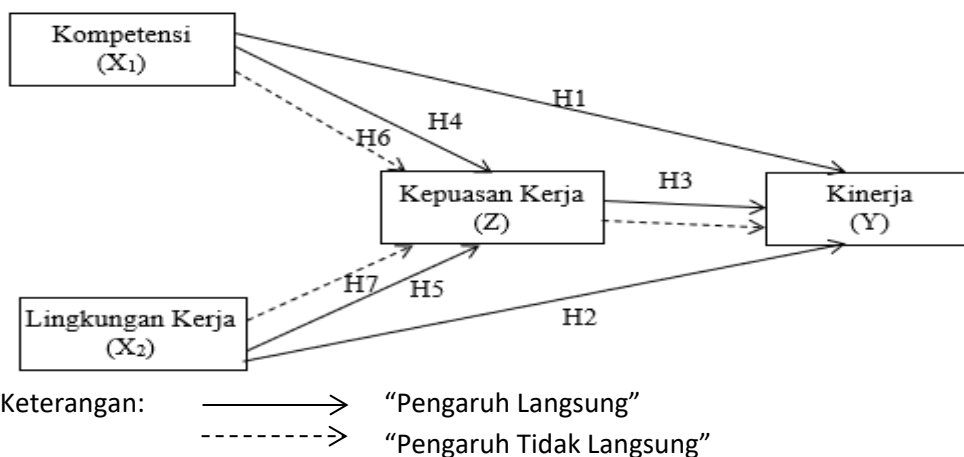
Studi berikut menggunakan pendekatan berbasis data numerik. Hasil data yang didapat hendak diproses guna analisis kuantitatif berbasis statistik atau inferensial untuk menentukan apakah dugaan yang diajukan terkomunikasi atau tidak. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara, kuesioner, observasi, serta dokumentasi. Pengelolaan ini menggunakan bantuan program SmartPLS. Penilaian konsep pada SmartPLS terdapat 2 proses, yaitu tahap pertama evaluasi outer model atau model pengukuran yang mencakup analisis Uji Validitas Convergent, Discriminant Validity, dan Uji Reabilitas. Tahap Kedua yaitu evaluasi *Inner Model* atau model struktural yang tersusun atas R Square, *Effect Size*, Q Square, dan Uji hipotesis.

Tabel 1 Skala Likert

SKALA LIKERT	
KETERANGAN	BOBOT JAWABAN
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Astutik & Priantono 2020, 2025

Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Sumber: Kajian Pustaka

- H1 = Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Probolinggo
- H2 = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Probolinggo
- H3 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Probolinggo
- H4 = Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kota Probolinggo
- H5 = Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada BKPSDM Kota Probolinggo
- H6 = Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo

H7 = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo

Tabel 2 Indikator Variabel

Variabel	Kompetensi	Sumber
Kompetensi	1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>); 2. Keterampilan (<i>skill</i>); 3. Perilaku (<i>attitude</i>).	Wibowo dalam Khaeruman (2021:118)
Lingkungan Kerja	1. Penerangan atau cahaya pada tempat kerja; 2. Temperatur udara pada tempat kerja; 3. Kelembaban udara pada tempat kerja; 4. Sirkulasi udara pada tempat kerja; 5. Getaran mekanis pada tempat kerja; 6. Aroma pada tempat kerja; 7. Tata warna 8. Dekorasi pada tempat kerja; 9. Musik pada tempat kerja; 10.Keamanan pada tempat kerja	Sedarmayanti (2011:46) dalam Budiasa (2021:41-43)
Kepuasan Kerja	1. Pekerjaan; 2. Upah; 3. Promosi; 4. Pengawas; 5. Rekan Kerja	Afandi (2018:82)
Kinerja Pegawai	1. Kuantitas; 2. Kualitas; 3. Kerjasama	Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) dalam Khaeruman (2021:17)

Sumber: Data diolah, 2025

HASIL

Deskripsi mengacu kepada “jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan” dengan hasil yang disajikan berikut ini:

Tabel 3 Deskripsi Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	47%
	Perempuan	23	53%
Total		43	100%
Usia	20-30 tahun	10	23%
	31-50 tahun	26	17%
	>50 tahun	7	17%
Total		43	100%
Lama Bekerja	1-3 tahun	11	26%
	3-5 tahun	5	11%
	>5 tahun	27	63%
Total		43	100%
Pendidikan	S2	9	21%
	S1	23	53%
	DIII	3	7%
	DIV	3	7%
	SLTA	5	12%
	SLTP	0	0%
Total		43	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel 3, memperlihatkan total jumlah pegawai mencakup 23 Perempuan (53%) serta 20 Laki - Laki (47%). Ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai BKPSDM di Kota Probolinggo adalah berjenis kelamin perempuan.

Berdasarkan tabel 3, data dari para pegawai, yang dibedakan menurut kelompok usia, mengungkapkan bahwa dari keseluruhan jumlah pegawai, pekerja (23%) berada dalam rentang "usia 20-30 tahun", 26 pekerja (60%) "usia 31-50", serta 7 pekerja (17%) "usia > 50 tahun". Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo berada dalam rentang usia 31-50 tahun.

Berdasarkan tabel 3, data menunjukkan 11 orang (26%) telah bekerja selama 1-3 tahun, 5 orang (11%) lama bekerja 3-5 Tahun, serta 27 pegawai (63%) lama bekerja >5 Tahun. Jadi, mengindikasikan mayoritas responden BKPSDM Kota Probolinggo telah bekerja selama > 5 tahun.

Berdasarkan tabel 3, memperlihatkan data responden berdasarkan pendidikan, 9 orang (21%) pendidikan S2, 23 orang (53%) pendidikan S1, 3 orang (7%) pendidikan DIII, 3 orang (7%) pendidikan DIV, 5 orang (12%) pendidikan SLTA, serta 0 yang pendidikan SLTP. Ini mengindikasikan mayoritas BKPSDM Kota Probolinggo berpendidikan S1 sebanyak 23 orang.

Analisis Deskriptif

Kompetensi

Disimpulkan hasil pernyataan 43 responden pada variabel kompetensi diketahui 0% memaparkan "sangat tidak setuju", 0% memaparkan "tidak setuju", 23% memaparkan "cukup setuju", 57% memaparkan "setuju", serta 20% memaparkan "sangat setuju". Ini mengindikasikan yakni hampir seluruh pegawai menunjukkan "setuju".

Lingkungan Kerja

Disimpulkan hasil pernyataan 43 responden pada variabel lingkungan kerja diketahui 31% responden memaparkan Sangat Setuju, 57% responden memaparkan Setuju, 12% responden memaparkan Cukup Setuju, 1% memaparkan Tidak Setuju, serta 0% memaparkan Sangat Tidak Setuju. Ini mengindikasikan mayoritas responden menunjukkan "setuju".

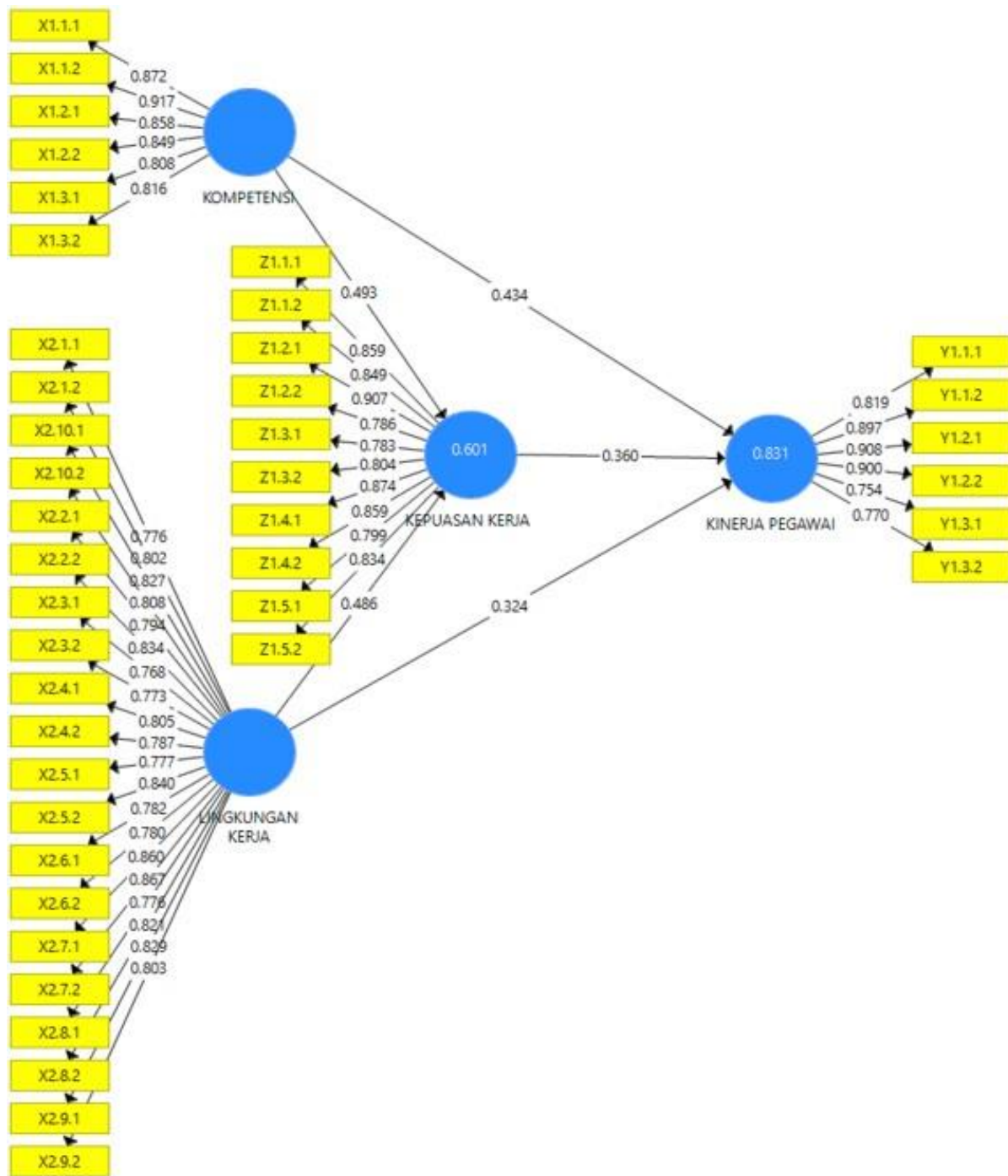
Kepuasan Kerja

Disimpulkan output pernyataan 43 responden pada variabel lingkungan kerja diketahui 27% mengungkapkan Sangat Setuju, 52% mengungkapkan Setuju, 21% mengungkapkan Cukup Setuju, 0% mengungkapkan Tidak Setuju, serta 0% mengungkapkan Sangat Tidak Setuju. Ini mengindikasikan mayoritas responden menunjukkan "setuju".

Kinerja Pegawai

Disimpulkan hasil pernyataan 43 responden pada variabel lingkungan kerja diketahui 34% mengutarakan Sangat Setuju, 40% mengutarakan Setuju, 26% mengutarakan Cukup Setuju, 0% mengutarakan Tidak Setuju, serta 0% mengutarakan Sangat Tidak Setuju. Hal ini menunjukkan yaitu mayoritas responden menunjukkan "setuju".

Hasil Analisis Data



Gambar 2 : Outer Model
 Sumber : Data diolah, 2026

Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Uji Validitas Konvergen

Pengujian ini didasarkan pada keterkaitan nilai indikator beserta nilai variabel latennya. Di katakan dikatakan ideal apabila memenuhi kriteria Outer Loading > 0,70 yang menjelaskan Indikator tersebut sesuai untuk mengukur konstruk dan model pengukuran yang baik bilamana nilai konstruk laten memiliki nilai AVE > 0,5

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Pernyataan	Loading Factor	Standar	AVE	Standar	Keterangan
Kompetensi (X1)	X1.1.1	0,872	>0,7	0,729	> 0,5	Valid
	X1.1.2	0,917	>0,7		> 0,5	Valid
	X1.2.1	0,858	>0,7		> 0,5	Valid
	X1.2.2	0,849	>0,7		> 0,5	Valid
	X1.3.1	0,808	>0,7		> 0,5	Valid
	X1.3.2	0,816	>0,7		> 0,5	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1.1	0,776	>0,7	0,650	> 0,5	Valid
	X2.1.2	0,802	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.2.1	0,794	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.2.2	0,834	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.3.1	0,768	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.3.2	0,773	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.4.1	0,805	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.4.2	0,787	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.5.1	0,777	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.5.2	0,840	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.6.1	0,782	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.6.2	0,780	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.7.1	0,860	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.7.2	0,867	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.8.1	0,776	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.8.2	0,821	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.9.1	0,829	>0,7		> 0,5	Valid
	X2.9.2	0,803	>0,7		> 0,5	Valid
X2.10.1	0,827	>0,7	> 0,5	Valid		
X2.10.2	0,808	>0,7	> 0,5	Valid		
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1.1	0,819	>0,7	0,712	> 0,5	Valid
	Y1.1.2	0,897	>0,7		> 0,5	Valid
	Y1.2.1	0,908	>0,7		> 0,5	Valid
	Y1.2.2	0,900	>0,7		> 0,5	Valid
	Y1.3.1	0,754	>0,7		> 0,5	Valid
	Y1.3.2	0,770	>0,7		> 0,5	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1.1.1	0,859	>0,7	0,700	> 0,5	Valid
	Z1.1.2	0,849	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.2.1	0,907	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.2.2	0,786	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.3.1	0,783	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.3.2	0,804	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.4.1	0,874	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.4.2	0,859	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.5.1	0,799	>0,7		> 0,5	Valid
	Z1.5.2	0,834	>0,7		> 0,5	Valid

Sumber: Data diolah, 2026

Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4, diperoleh output loading faktor untuk seluruh indikator pada semua konstruk menunjukkan angka diatas 0,70, sehingga menandakan sesuai untuk mengukur konstruk yang dibentuknya dan dikatakan ideal, serta sudah mencukupi tolok ukur *convergent validity*.

Berdasarkan tabel 4, bahwa semua konstruk mempunyai poin AVE (Average Variance Extracted) diatas standar angka >0,5. Dengan itu, menunjukkan setiap indikator dalam masing-masing variabel mampu merepresentasikan variabel latennya secara memadai atau mampu mengukur variabelnya dengan baik.

Uji Discriminant Validity

Validitas diskriminan Menggambarkan evaluasi discriminant validity pada tingkat indikator. Apabila dikatakan valid jika poin *cross loadings* tiap indikator atas variabel yang diuji lebih besar dipadankan bersama *cross loadings* mengenai parameter (variabel) laten lain. Sedangkan *Fornell-Lacker Creterium* memadankan akar AVE > bersama hubungan antar konstruk

Tabel 5 Hasil Uji Discriminant Validity

Item Pernyataan	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
X1.1.1	0,872	0,128	0,542	0,456	0,854			
X1.1.2	0,917	0,310	0,673	0,544				
X1.2.1	0,858	0,235	0,638	0,637				
X1.2.2	0,849	0,184	0,582	0,444				
X1.3.1	0,808	0,252	0,731	0,563				
X1.3.2	0,816	0,167	0,578	0,475				
X2.1.1	0,230	0,776	0,554	0,541	0,255	0,806		
X2.1.2	0,052	0,802	0,425	0,530				
X2.2.1	0,381	0,794	0,691	0,620				
X2.2.2	0,227	0,834	0,556	0,599				
X2.3.1	0,353	0,768	0,645	0,601				
X2.3.2	0,103	0,773	0,396	0,380				
X2.4.1	0,236	0,805	0,593	0,510				
X2.4.2	0,297	0,787	0,592	0,504				
X2.5.1	0,025	0,777	0,383	0,321				
X2.5.2	0,170	0,840	0,522	0,483				
X2.6.1	0,046	0,782	0,375	0,329				
X2.6.2	0,083	0,780	0,442	0,427				
X2.7.1	0,309	0,860	0,622	0,510				
X2.7.2	0,158	0,867	0,489	0,478				
X2.8.1	0,232	0,776	0,589	0,485				
X2.8.2	0,227	0,821	0,556	0,519				
X2.9.1	0,029	0,829	0,364	0,338				
X2.9.2	0,184	0,803	0,492	0,456				
X2.10.1	0,284	0,827	0,522	0,506				
X2.10.2	0,152	0,808	0,435	0,439				
Y1.1.1	0,698	0,663	0,819	0,702	0,739	0,655	0,844	
Y1.1.2	0,703	0,541	0,897	0,716				
Y1.2.1	0,618	0,600	0,908	0,790				
Y1.2.2	0,675	0,590	0,900	0,699				
Y1.3.1	0,476	0,415	0,754	0,557				
Y1.3.2	0,528	0,466	0,770	0,695				
Z1.1.1	0,553	0,454	0,712	0,859	0,617	0,612	0,826	0,836
Z1.1.2	0,585	0,532	0,696	0,849				
Z1.2.1	0,631	0,568	0,806	0,907				
Z1.2.2	0,555	0,523	0,732	0,786				
Z1.3.1	0,339	0,454	0,565	0,783				
Z1.3.2	0,430	0,539	0,628	0,804				
Z1.4.1	0,465	0,552	0,685	0,874				
Z1.4.2	0,557	0,534	0,687	0,859				
Z1.5.1	0,463	0,355	0,577	0,799				
Z1.5.2	0,515	0,563	0,761	0,834				

Sumber: Data diolah, 2026

Sebagaimana ditunjukkan di tabel 5, terlihat yakni seluruhnya tiap indikator menyajikan nilai hubungan tertinggi pada variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Dengan demikian, seluruh indikator yakni studi tersebut sudah mencapai syarat *discriminant validity* .

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat bahwa seluruh variabel menunjukkan nilai akar AVE yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Dengan demikian, seluruh variabel dalam

hasil studi ini tergolong valid secara diskriminan karena mampu membedakan dengan baik antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas didasarkan pada output “*composite reliability* > 0,7 dan > 0,7 *cronbachs alpha*”, perolehan itu menunjukkan reliabilitas yang memadai maka dianggap reliabel

Tabel 6 Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Standar	Keterangan
Kompetensi (X1)	0,926	0,942	> 0,7	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,972	0,974	> 0,7	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,918	0,936	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,952	0,959	> 0,7	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2026

Mengacu pada output dalam tabel 6, keseluruhan variabel mengindikasikan output diatas > 0,70 dari hasil *crobachs alpha* serta *composite reliability* Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan reliabel, yang berarti instrumen penelitian ini memiliki konsistensi dan keandalan yang tinggi dalam mengukur setiap variabel.

Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

R-Square

Terdapat beberapa standar mencakup 3 pengelompokan, yakni: nilai 0,67 diartikan kuat, nilai 0,33 diartikan moderate, serta nilai 0,19 diartikan lemah.

Tabel 7 Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,831	0,818
Kepuasan Kerja (Z)	0,601	0,581

Sumber: Data diolah, 2026

Ditinjau dalam tabel 7, menampilkan output r square mencapai 0,831 serta skor r square adjusted 0,818> 0,67 termasuk dalam kategori kuat. Perihal ini semua variabel dengan secara bebarengan dapat memaparkan Kinerja Pegawai sebesar 81,8%, sementara sisa 18,2% menerangkan dengan konstruk lainnya luar pola penelitian. Variabel kepuasan kerja mempunyai poin r-square mencapai 0,601 dengan r-square Adjusted 0,581> 0,33 termasuk dalam kategori moderat. Perihal ini semua variabel independen (kompetensi & lingkungan kerja) bebarengan dapat memaparkan Kepuasan kerja mencapai hingga 58,1%, sementara sisa 41,9% menerangkan dengan konstruk lainnya di luar model penelitian.

Effect Size

Effect Size *f*² yang direkomendasikan yaitu angka 0,02 diartikan “kecil”, angka 0,15 diartikan “moderat”, serta angka 0,35 diartikan “pengaruh besar” pada tingkatan model struktural.

Tabel 8 Hasil Uji Effect Size

No	Hubungan	f-square
1.	Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,662
2.	Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,373
3.	Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,305
4.	Kompetensi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,569
5.	Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,553

Sumber: Data diolah, 2026

Merujuk tabel 8 Kompetensi mempunyai dampak kuat akan kinerja pegawai, dengan hasil f-square senilai 0,662 > 0,35. Lingkungan kerja mempunyai dampak kuat terhadap kinerja pegawai hasil f-square sebesar 0,373 > 0,35. Kepuasan kerja mempunyai dampak moderat akan kinerja pegawai disertai hasil f-square senilai 0,305 > 0,15. Sementara kompetensi mempunyai dampak kuat akan kepuasan kerja disertai hasil f-square senilai 0,569 > 0,35. Serta lingkungan kerja memperlihatkan dampak kuat akan kepuasan kerja disertai hasil f-square senilai 0,553 > 0,35.

Q-Square (Q²)

Q² / *predictive relevance* berperan guna membuktikan pola. Q² di atas angka 0 membuktikan yaitu pola mempunyai relevansi prediktif, sementara nilai Q² < angka nol membuktikan yaitu pola tidak mempunyai relevansi prediktif.

Tabel 9 Hasil Uji Q-Square

Variabel	Q-Square (Q ²)
Kinerja Pegawai (Y)	0,546
Kepuasan Kerja (Z)	0,377

Sumber: Data diolah, 2026

Ditinjau dari tabel 9, Pengujian Q-Square yakni variabel kinerja pegawai dengan nilai 0,546. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja dengan nilai 0,377. Dari hasil uji Q-Square diatas kedua variabel tersebut membuktikan pola struktural dalam studi ini mempunyai relevan prediktif bagus. Artinya, model mampu memprediksi dengan baik konstruk kinerja pegawai bahkan kepuasan kerja berlandaskan variabel eksogen digunakan.

Uji Hipotesis

Dalam *structural* model hipotesis diuji mealui signifikansi dari *path coefficient* (koefisien jalur), t statistic, juga p value. Pengujian akan dugaan dilakukan dengan statistik t dengan nilai t hitung harus diatas 1,96. Tes niali p untuk melakukan pengujian hipotesis bahwa p < 0,05 maka hipotesis diterima dan sebaliknya. Temuan dari uji hipotesis mampu mengacu pada keterkaitan langsung mapun tidak langsung.

Tabel 10 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Ket
H1	X1->Y	0,434	5,071	0,000	Sig.
H2	X2->Y	0,324	3,517	0,000	Sig.
H3	Z->Y	0,360	3,477	0,001	Sig.
H4	X1->Z	0,493	5,417	0,000	Sig.
H5	X2->Z	0,486	6,399	0,000	Sig.

Sumber: Data diolah, 2026

Merujuk pada tabl 10, hasil penngujian pengaruh langsung membuktikan bahwa :

1) Hipotesis pertama (X1->Y)

Nilai *original sample* 0,434 dengan *t-statistic* 5,071 > 1,96 dan *p-values* 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dugaan pertama dinyatakan diterima.

2) Hipotesis kedua (X2->Y)

Nilai *original sample* 0,324 dengan *t-statistic* 3,517 > 1,96 dan *p-values* 0,000 < 0,05. Hal tersebut, hasil penelitian ini memperlihatkan yakni lingkungan kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima.

- 3) Hipotesis ketiga Z -> Y
 Output original sample 0,360” dengan t statistic “3,477 > 1,96” serta p-values “0,001 < 0,05”. Hal tersebut, hasil temuan ini mengungkapkan yakni kepuasan kerja berdampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai, maka “hipotesis ketiga diterima”.
- 4) Hipotesis keempat X1 -> Z
 Output original sample 0,493 dengan t statistic “5,417 > 1,96” serta p-values “0,000 < 0,05”. Perihal itu, output penelitian tersebut memperlihatkan yakni kompetensi berdampak positif signifikan akan kepuasan kerja, jadi “hipotesis keempat diterima”.
- 5) Hipotesis kelima X2 -> Z
 Angka original sample 0,456 dengan t statistic “6,399 > 1,96” serta p-values “0,000 < 0,05”. temuan itu, output studi tersebut memperlihatkan yakni lingkungan kerja berdampak positif signifikan akan kepuasan kerja, sehingga “hipotesis kelima diterima”.

Tabel 11 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects)

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Ket
H6	X1->Z->Y	0,177	2,795	0,005	Sig.
H7	X2->Z->Y	0,175	2,653	0,008	Sig.

Sumber: Data diolah, 2026

Sebagaimana tercantum dalam tabel 10, hasil pengujian pengaruh tidak langsung membuktikan yakni :

- 1) Hipotesis keenam X1 -> Z ->Y
 Angka *original sample* 0,177 bersama t-statistic “2,795 > 1,96” serta P values “0,005 < 0,05”. Dengan demikian, output penelitian tersebut memperlihatkan yakni kepuasan kerja berdampak positif juga signifikan dalam menjembatani hubungan antara kompetensi akan Kinerja Pegawai, sehingga “hipotesis 6 diterima”.
- 2) Hipotesis ketujuh X2 -> Z -> Y
 Angka *original sample* 0,175 dengan t-statistic “2,653 > 1,96” serta P values “0,008 < 0,05”. Hal tersebut, hasil studi ini memperlihatkan yakni kepuasan kerja memberi dampak positif juga signifikan dalam menjembatani hubungan antar lingkungan kerja atas kinerja pegawai, karenanya mampu diambil kesimpulan yakni “hipotesis 7 diterima”.

PEMBAHASAN

1) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan perolehan evaluasi memperlihatkan yakni kompetensi memiliki positif juga signifikan pada kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Probolinggo. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa asumsi diusulkan studi ini, yakni ditemukan dampak kompetensi akan kinerja pegawai, memenuhi kriteria penerimaan. Dampak positif ini adalah yakni peningkatan kemampuan dan keterampilan dikuasai para pekerja serta diiringi kenaikan performa dengan cara mengikuti program pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan (pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, uji kompetensi, orientasi PPPK) yang gilirannya memberikan dampak positif bagi kemajuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh tanggapan responden dalam kuesioner. Sebagian besar pegawai menyatakan setuju bahwa mereka memiliki keterampilan yang memadai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan. Di samping itu, responden juga mengakui bahwa mereka dibekali dengan pengetahuan yang cukup untuk berpikir kritis dan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Bagian

ketiga yang memperoleh respons positif adalah perilaku, di mana pegawai dinilai responsif dan memiliki komunikasi yang santun dalam melayani. Dengan didukung oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap perilaku yang baik, pegawai diyakini mampu menjalankan tugas secara optimal, meningkatkan mutu pelayanan publik, serta turut berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Temuan studi searah bersama studi sebelumnya diteliti Wulandari dkk (2020) menjelaskan akan variabel kompetensi berdampak dengan parsial pada kinerja. Sesuai dengan temuan ini, organisasi dapat terus mengembangkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan yang terfokus juga evaluasi rutin diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan perolehan studi menyatakan akan lingkungan kerja berdampak positif juga signifikan pada kinerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo. Temuan memperlihatkan yakni hipotesis penelitian mampu diterima. Secara umum, kondisi suasana pekerjaan mendukung dan terfasilitasi baik terbukti mampu menaikkan ketenangan para pekerja, Oleh karena itu, para pekerja bisa terkonsentrasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa hambatan yang tidak perlu. Salah satu pegawai berpendapat bahwa kondisi lingkungan kerja sudah cukup baik serta mendukung performa para pekerja, meskipun secara keseluruhan memperoleh penilaian positif, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa aspek fisik lingkungan kerja yang memerlukan perhatian. Catatan perbaikan tersebut meliputi perlunya optimalisasi sirkulasi udara dan pengaturan kelembaban ruangan, pengurangan getaran mekanis dari peralatan kantor, serta peningkatan aspek keamanan khususnya terkait penjagaan barang berharga milik pegawai. Pegawai selama ini melakukan antisipasi mandiri, seperti membuka jendela atau menyesuaikan posisi kerja, untuk mengatasi gangguan tersebut. Dengan demikian, meskipun terdapat beberapa kekurangan pada aspek fisik, pengaruh positif lingkungan kerja tetap lebih kuat dirasakan dalam mendukung pengembangan performa. Perolehan tersebut mempertegas temuan terdahulu oleh Rohmatullah dkk (2025) mengemukakan bahwasannya variabel tersebut saling berpengaruh positif signifikan. Dengan demikian, organisasi dapat terus memperbaiki kualitas lingkungan kerja dengan secara berkelanjutan guna meningkatkan kenyamanan serta sarana penunjang demi peningkatan kinerja para pekerja.

3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil studi ini membuktikan yaitu dua variabel saling berdampak di BKPSDM Kota Probolinggo, sehingga dugaan ini dikemukakan dinyatakan diterima. Temuan ini sudah terlihat yakni pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya berpotensi mempunyai dorongan pekerjaan besar, dan berujung pada mendorong peningkatan kualitas kerja dan kontribusi optimal bagi organisasi. Keadaan tersebut terlihat dari respons positif responden terhadap berbagai aspek kepuasan kerja dalam kuesioner. Bagian yang terlihat jelas adalah peran pengawas, di mana pegawai menilai bahwa proses penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan berdasarkan adil dan transparan sesuai yakni bukti kerja. Selanjutnya, tolok ukur layaknya kepuasan terhadap tugas yang terkait, gaji, peluang kenaikan jabatan, serta interaksi profesional juga mendapatkan penilaian positif dari para pegawai. Dengan adanya kepuasan yang terbangun dari berbagai aspek tersebut, pekerja mendapatkan apresiasi serta termotivasi, hingga memberika efek guna meningkatkan performa secara menyeluruh. Temuan ini searah temuan sebelumnya telah diteliti Nuraini dkk (2025) yang menyatakan yakni variabel tersebut saling memiliki pengaruh yang positif signifikan, rasa puas yang tinggi menjadikan pekerja merasa tenang dan nyaman ketika menjalankan tugas hal itu akan meningkatkan kinerja para pekerja. Oleh karena

itu, organisasi bisa lebih memaksimalkan usaha mereka dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan memperbaiki sistem penilaian yang adil dan membangun hubungan kerja yang mendukung untuk mendukung kinerja para pekerja secara berkelanjutan.

4) Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan output temuan ini menemukan dua variabel memiliki pengaruh yang positif signifikan di BKPSDM Kota Probolinggo, maka dugaan yang dikemukakan mampu disetujui. Output tersebut bermakna bahwa pegawai dengan kompetensi yang memadai lebih mudah menyelesaikan tugas dan mencapai target pekerjaan, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa puas. Selain itu, kompetensi yang baik juga membantu pegawai mengatasi hambatan pekerjaan lebih tepat sehingga mampu mengurangi stres kerja. Bagian ini terterlihat dari hasil sebaran kuesioner, di mana beberapa pengisi kuesioner menyampaikan tanggapan "Setuju" disertai oleh "Sangat Setuju", dan sebagian kecil lainnya "Cukup Setuju" atas item pernyataan mengenai kompetensi yang mereka miliki. Maksudnya, mayoritas pegawai merasa menguasai wawasan, kemahiran, juga perilaku dimana memadai dalam bekerja. Keyakinan akan kemampuan diri (self-efficacy) inilah yang kemudian mendorong munculnya perasaan puas karena mereka merasa mampu menuntaskan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kompetensi yang baik terbukti menjadi fondasi guna menghasilkan kepuasan kerja pegawai, lantaran memudahkan pencapaian target dan mengurangi hambatan pekerjaan. Hasil temuan searah temuan Peny dkk (2025) menjelaskan yakni variabel tersebut saling berpengaruh signifikan. Berdasarkan temuan ini, sangat penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pelatihan yang berkelanjutan dan pendidikan lanjutan agar dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

5) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Didasarkan pada temuan tersebut membuktikan yakni lingkungan kerja berdampak positif juga signifikan pada kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo, sehingga dapat disimpulkan dugaan yang diajukan mampu disetujui. Dampak positif tersebut mengindikasikan bahwa pekerja sedang kerja dalam kondisi suasana bersama pencahayaan mendukung, sistem ventilasi yang efisien, serta sarana pendukung tentu merasakan puas yang optimal dalam bekerja disandingkan bersama mereka bekerja dalam kondisi sebaliknya. Hasil sebaran kuesioner menunjukkan yakni mayoritas pengisi kuesioner menyampaikan penilaian bagus akan berbagai aspek lingkungan kerja, meskipun terdapat beberapa catatan perbaikan dari pegawai. Secara keseluruhan, lingkungan kerja yang nyaman terbukti tidak menghambat pelaksanaan tugas dan justru mampu meningkatkan semangat bekerja para pekerja. Manfaat suasana mendukung ini pada akhirnya dirasakan langsung oleh pegawai dalam setiap aktivitas pekerjaannya. Temuan ini memperlihatkan bahwa upaya menciptakan dan memelihara suasana kerja yang berkualitas ialah investasi dalam untuk menaikkan kepuasan kerja para pekerja di lingkungan BKPSDM Kota Probolinggo. Temuan ini searah bersama temuan sebelumnya yaitu Flannero dkk (2022) menjelaskan yakni lingkungan kerja punya dampak signifikan pada kepuasan kerja pegawai. Output dari pengujian menunjukkan adanya bukti yang memadai untuk membuktikan asumsi bahwa suasana pekerjaan yang mendukung pada peningkatan rasa puas para pekerja. Walaupun begitu, organisasi memiliki kesempatan untuk lebih memaksimalkan lingkungan pekerjaan dengan cara melakukan penilaian dan perbaikan secara rutin guna meningkatkan kebahagiaan pekerja dalam bekerja.

6) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai Mediasi

Dengan output temuan membuktikan yakni variabel ini memiliki pengaruh melalui mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo. Artinya, hipotesis ini melalui mediasi menyatakan dapat diterima.

Maksud berdasarkan pengaruh positif tersebut adalah ketika pegawai sudah mengikuti pelatihan dan pendidikan (diklat) melalui jalur pelatihan (pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, uji kompetensi, orientasi PPPK) untuk meningkatkan kompetensinya, mereka akan lebih percaya diri karena merasa mampu mengerjakan tugas dengan baik. Rasa percaya diri ini membuat pegawai puas dalam bekerja, dan kepuasan itulah yang mendorong mereka untuk bekerja lebih giat. Hasilnya, kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan ikut meningkat. Jadi, kepuasan kerja di sini berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kompetensi dengan peningkatan kinerja. Hal ini didukung oleh jawaban kuesioner para pegawai yang umumnya memberikan penilaian baik terhadap kompetensi mereka. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa upaya BKPSDM Kota Probolinggo dalam meningkatkan kompetensi pegawai tidak hanya berguna untuk menambah kemampuan teknis, tetapi juga secara tidak langsung mendorong kinerja lebih baik karena pegawai merasa lebih puas dalam bekerja. Temuan tersebut selaras bersama studi Peny dkk. (2025) menjelaskan yakni ada pengaruh kompetensi pegawai pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, organisasi bisa terus memaksimalkan program peningkatan kinerja pekerja, yang berkaitan dengan tindakan untuk memperbaiki kepuasan kerja, untuk mendorong peningkatan kinerja para pekerja yang berkelanjutan.

- 7) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai Mediasi
- Dengan temuan ini membuktikan yakni variabel ini saling memiliki pengaruh positif melalui perantara di BKPSDM Kota Probolinggo. Artinya, menyatakan suasana kantor berdampak pada performa pekerja bersama rasa puas pada pegawai, sehingga hipotesis ini yang menyatakan dapat diterima. Maksud studi tersebut adalah ketika suasana yang optimal, seperti pencahayaan baik, sirkulasi udara lancar, dan fasilitas memadai, pegawai akan merasa puas dalam bekerja. Kepuasan ini kemudian mendorong mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih bertanggung jawab dan tepat waktu, sehingga kinerja meningkat. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak nyaman, seperti adanya getaran atau kebisingan, pegawai akan mudah kehilangan fokus dan puas kerjanya menurun, yang akhirnya berdampak buruk pada kinerja.
- Hasil kuesioner menggambarkan yakni mayoritas pegawai memberikan penilaian yang baik terhadap suasana kerja mereka, meskipun ada beberapa hal yang perlu dibenahi. Dari sini bisa diringkas yakni tempat bertugas terasa tenang dan aman mampu menaikkan tingkat puas pekerja, dan kepuasan kerja itulah yang membuat kinerja pegawai semakin baik. Sejalan temuan Flannero dkk (2022) juga menyatakan yakni variabel ini saling memiliki dampak (pengaruh) melalui mediasi. Sehingga, instansi bisa terus memperbaiki kualitas lingkungan kerja yang memfasilitasi dan memperhatikan kesejahteraan pegawai guna meningkatkan kepuasan dalam pekerjaan dan meningkatkan performa secara berkelanjutan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perolahan studi yang menggambarkan tentang “Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo”, dari pembahasan dapat dirumuskan kesimpulan dibawah ini:

- 1) Kompetensi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan pada peningkatan kinerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo.

- 2) Lingkungan kerja memberikan dampak positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo.
- 3) Kepuasan kerja memberikan dampak positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo.
- 4) Kompetensi berdampak positif serta signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo.
- 5) Lingkungan kerja berperan secara positif dan signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja di BKPSDM Kota Probolinggo.
- 6) Kompetensi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo.
- 7) Lingkungan Kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pada BKPSDM Kota Probolinggo.

Saran

Hasil studi menunjukkan mengenai judul yang telah diambil, terdapat saran sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil kuesioner, kemampuan pegawai harus terus ditingkatkan dan dijaga, berpengetahuan luas, keterampilan, serta juga sikap. Terutama, keahlian (keterampilan) setiap pegawai perlu terus diasah lewat pelatihan teknis, simulasi kerja, dan bimbingan langsung supaya bisa mengikuti tugas yang makin rumit. Peningkatan kompetensi karyawan harus dilakukan bersamaan dengan usaha untuk meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, karena kepuasan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat para karyawan, yang pada gilirannya akan memicu kinerja yang lebih baik.
- 2) Berdasarkan hasil kuesioner instansi diharapkan tetap melihat kondisi lingkungan kerja untuk ditingkatkan jika terdapat kondisi yang kurang baik meliputi perlunya optimalisasi sirkulasi udara dan pengaturan kelembaban ruangan, pengurangan getaran mekanis dari peralatan kantor serta peningkatan aspek keamanan khususnya terkait penjagaan barang berharga milik pegawai sehingga pegawai melakukan antisipasi mandiri sehingga instansi perlu memperhatikannya agar pegawai merasa nyaman pada saat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman termasuk pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, dan alat yang memadai dapat meningkatkan kepuasan para pekerja, mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih penuh tanggung jawab dan tepat waktu, sehingga kinerja mereka pun meningkat.
- 3) Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah, mengganti, atau mengkombinasikan variabel lainnya. Penelitian pula dapat dilakukan di instansi berbeda untuk memperluas generalisasi temuan.

REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (1st ed.). Zanafa Publishing.
- Agustin, D., Hendra, J., & Koeshardjono, H. (2025). Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Kota Probolinggo. *ECo-Fin: Economics and Financial*, 7(3). <https://doi.org/10.32877/ef.v7i3.2353>
- Astutik, Mardi., Priantono, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen*, 17(1), 81–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.25170/jm.v17i1.1296>

- Bahiyah, Khoridatil., Priantono, Seger., Hermawan, D. J. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Komisi Pemilihan Umum Kota Probolinggo. *ECOBUSS (Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Bisnis)*, 13(1), 97–109. <https://doi.org/https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/>
- Budiasa, I. K. (2021). *Buku Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia* (1st ed.). CV. Pena Persada.
- Hakim, L. (2023). PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI UPTD BALAI LATIHAN KERJA KOTA PROBOLINGGO. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 6(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v6i4.575>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS* (1st ed.). PT. Intermedia Personalia Utama.
- Kartina, Rita; Krustiyati, A. (2023). *Kepegawaian Dalam Pemerintah Di Indonesia* (1st ed.). Damera Press.
- Khaeruman, Marnisarah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, mutinda teguh, & Ismawati. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. In *Bookchapter* (1st ed., pp. 1–18). Cv. AA Rizky.
- Mayasari. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Mayasari. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YP. Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 3(3), 395–401. <https://doi.org/10.35134/jbeupiypk.v7i3.190>
- Meitiana, F. F. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 3(3), 195–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/jem.v3i3.7633>
- Ngatimun; Hermanto; Supaidi, A. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Mts Manbaul Hikam Tegalsiwalan Kabupaten Probolinggo. *ECOBUSS (Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Bisnis)*, 4(2), 87–97.
- Nuraini, Siti; Bahri, Saiful; Hudzafidah, K. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Pemediasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Probolinggo. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(4), 1006–1023.
- Peny, Theresia Lounggina; Bainhana, Isak; Esehana, Y. L. (2025). Pengaruh Kompetensi Pegawai Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Badan Meteorologi Klimatologi Dan Geofisika (BMKG) Stasiun Meteorologi Mali – Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(6.D), 338–362. <https://doi.org/https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/12292>
- Priansa, D. J. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (4th ed.). CV. Alfabeta.
- Rahardi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model(PLS-SEM)* (1st ed.). Lantera Ilmu Madani.
- Rahman, Ahmad Refqi Auliyah; Ngatimun; Krisnawati, T. (2025). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani KPH Probolinggo. *Journal of Social and Economics Research*, 7(1), 649–663.

<https://doi.org/https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

- Rohmatullah, Arif Eka; Elly, Mohammad Iskak; Krisnawati, T. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Probolinggo. *Journal of Social and Economics Research*, 7(1), 632–648. <https://doi.org/https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>
- Sembirang, Tamaulina Br; Irmawati; Sabir, Muhammad; Tjahyadi, I. (2024). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Teori dan Praktik)* (1st ed.). CV Saba Jaya Publisher.
- Subagiyo, Rokhmat ., Syaichoni, A. (2022). *Pelatihan SmartPLS 3.0 Untuk Pengujian Hipotesis* (1st ed.). Alim’s Publishing Jakarta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.pdf* (27th ed.). CV. Alfabeta.
- Tiwa, T. M. (2022). *Buku Referrensi Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Penerbit Lakeisha.
- Trisnaningsih, S. D. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 9363–9383. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5883>
- Wulandari, Serlina Ika; Widayanto, Mutinda Teguh; Hidayati, R. S. (2020). Analisis Kompetensi dan Pengalaman Kerja , Adakah Pengaruhnya Terhadap Kinerja ? *ECOBUSS (Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Bisnis)*, 8(2), 92–98.
- Yamin, S. (2023). *Olah Data Statistik: SmartPls 3 SmartPls 4 AMOS & STATA* (3rd ed.). PT. Dewangga Energi Internasional.