

**EVALUASI KINERJA DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI DETERMINAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA**

¹Natalia Maria Puji Wiyati

iswarakinasih@gmail.com

Kecamatan Kedopok, Kota Probolinggo

²Mei Indrawati

meiindrawati@uwp.ac.id

³Woro Utari

woroutari@uwp.ac.id

^{2,3}Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study explores the impact of performance appraisal systems and career development programs on job satisfaction and the performance of civil servants in the Mayangan District, Probolinggo City. Adopting a quantitative approach utilizing a census technique involving 54 ASN employees, data were collected via structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that the performance appraisal system exerts a significant influence on both job satisfaction ($\beta=0.693$, $p<0.001$) and civil servant performance ($\beta=0.569$, $p<0.004$). Job satisfaction is proven to contribute significantly to employee performance, partially mediating the relationship between performance appraisal and performance achievement. However, career planning shows no significant effect on either job satisfaction or performance, suggesting a gap between theory and practice in public sector career management. The model explains 56.5% variance in job satisfaction and 68.5% variance in civil servant performance. This study recommends strengthening performance evaluation systems, redesigning career planning mechanisms to be more transparent and merit-based, and integrating both systems for optimal performance outcomes.

Keywords: performance evaluation, career planning, job satisfaction, civil servant performance, mediation, SEM-PLS

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi dampak sistem penilaian kinerja dan program pengembangan karier terhadap tingkat kepuasan kerja serta capaian kinerja aparatur sipil di wilayah Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo. Mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan teknik sensus terhadap 54 pegawai ASN, pengumpulan data dilakukan melalui instrumen kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan metode Pemodelan Persamaan Struktural-Kuadrat Terkecil Parsial (PLS-SEM). Temuan menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja memberikan pengaruh bermakna terhadap kepuasan kerja ($\beta=0.693$, $p<0.001$) maupun prestasi kerja ASN ($\beta=0.569$, $p<0.004$). Kepuasan kerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara evaluasi kinerja dan capaian kinerja. Namun, perencanaan karier tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, mengindikasikan adanya kesenjangan antara teori dan praktik dalam manajemen karier sektor publik. Model mampu menjelaskan 56,5% varians kepuasan kerja dan 68,5% varians kinerja aparatur sipil negara. Penelitian merekomendasikan penguatan sistem evaluasi kinerja, perancangan ulang mekanisme perencanaan karier yang lebih transparan dan berbasis prestasi, serta integrasi kedua sistem untuk hasil kinerja optimal.

Kata kunci: evaluasi kinerja, perencanaan karier, kepuasan kerja, kinerja aparatur sipil negara, mediasi, SEM-PLS

PENDAHULUAN

Reformasi sistem birokrasi di Indonesia merupakan prioritas strategis pemerintah dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang profesional dengan orientasi utama pada pelayanan masyarakat (Republik Indonesia, 2017). Dalam kerangka ini, prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil menjadi determinan esensial yang menentukan mutu pelayanan publik serta pencapaian sasaran organisasional pemerintahan (Dewi *et al.*, 2023). Laporan Badan Kepegawaian Negara (2023) mengungkapkan bahwa rata-rata Indeks Prestasi Kinerja aparatur sipil di tingkat nasional baru mencapai kategori menengah dengan skor 75,3 dari skala maksimal 100. Kondisi tersebut menandakan urgensi implementasi langkah-langkah terstruktur guna mengoptimalkan prestasi kerja pegawai negeri.

Tingkat produktivitas sektor pemerintahan di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, masih berada di bawah sektor privat dengan disparitas kinerja mencapai 30-40% (Badaruddin, 2023). Salah satu faktor kontributor terhadap kesenjangan ini adalah belum optimalnya sistem pengelolaan SDM dalam memberikan motivasi dan mengembangkan kapasitas pegawai (Armstrong & Taylor, 2020). Lebih lanjut, survei Indonesian Public Service Motivation Index 2023 mengungkapkan bahwa hanya 62% aparatur sipil negara yang merasa sistem penilaian kinerja di instansinya dilakukan secara objektif dan transparan, sementara 48% menyatakan kurang puas dengan jalur pengembangan karier yang tersedia (Lembaga Administrasi Negara, 2023).

Evaluasi kinerja merupakan instrumen manajemen sumber daya manusia yang memainkan peran sentral dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penetapan standar, pengukuran pencapaian, dan pemberian umpan balik kepada pegawai (DeNisi & Pritchard,

2006). Sistem evaluasi kinerja yang efektif, adil, dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasional, dan pada akhirnya kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2017). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil telah mengubah paradigma evaluasi dari yang semula bersifat administratif menjadi lebih berorientasi pada peningkatan kinerja (Republik Indonesia, 2019).

Kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai evaluasi afektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, telah lama diakui sebagai prediktor penting bagi kinerja organisasi (Spector, 2022). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan menunjukkan perilaku kerja yang positif (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, kepuasan kerja menjadi isu krusial mengingat karakteristik pekerjaan di sektor publik yang memiliki tekanan berbeda dibandingkan sektor swasta, termasuk tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi dan sistem kompensasi yang relatif terstandar (Judge *et al.*, 2001).

Perencanaan karier, sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi jalur pengembangan pegawai dalam organisasi, memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi dan kejelasan arah pengembangan (Greenhaus *et al.*, 2019). Organisasi yang menyediakan jalur karier yang jelas dan kesempatan pengembangan yang transparan cenderung memiliki pegawai dengan tingkat *engagement* dan kinerja yang lebih tinggi (Hall *et al.*, 2018). Namun, implementasi sistem perencanaan karier di sektor publik Indonesia menghadapi tantangan tersendiri terkait dengan struktur kepegawaian yang kaku dan sistem promosi yang masih dominan

berbasis senioritas dibandingkan merit (Nadia & Pratminingsih, 2023).

Beberapa penelitian telah menginvestigasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai. (Süslü & Özet, 2021) melalui kajian literatur sistematis menemukan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan dengan baik meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan komunikasi dan keadilan prosedural. (Mohamed *et al.*, 2022) menemukan bahwa persepsi terhadap perencanaan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan kepuasan kerja memediasi hubungan antara perencanaan karier dan kinerja. Namun, temuan Chania *et al.* (2022) menunjukkan hasil yang berbeda dimana perencanaan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks industri manufaktur di Indonesia.

Lebih lanjut, penelitian Permata *et al.* (2023) pada sektor perbankan menemukan bahwa evaluasi kinerja yang berorientasi pada pengembangan (*developmental-oriented*) memiliki dampak yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan evaluasi yang semata-mata bersifat administratif. Sriyani *et al.* (2023) dalam penelitiannya pada Aparatur Sipil Negara di Badan Pengelolaan Daerah Aliran Sungai menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak menemukan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Keragaman temuan ini mengindikasikan pentingnya penelitian kontekstual untuk memahami dinamika hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai.

Meskipun telah banyak studi yang meneliti keterkaitan antara sistem evaluasi kinerja dengan prestasi pegawai, masih dijumpai variasi temuan yang memerlukan investigasi lebih mendalam. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada konteks sektor swasta (Chania *et al.*, 2022; Putra *et al.*, 2022), sementara penelitian pada konteks

aparatur sipil negara di Indonesia masih terbatas (Obuya *et al.*, 2023). Karakteristik organisasi publik yang memiliki struktur birokrasi yang berbeda, sistem kompensasi yang terstandar, dan tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi memerlukan investigasi tersendiri (Badaruddin, 2023).

Kedua, penelitian sebelumnya cenderung menguji hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa mengeksplorasi mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana pengaruh terjadi (Nadia & Pratminingsih, 2023). Pemahaman tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai dapat memberikan insight yang lebih mendalam bagi praktisi dalam merancang intervensi yang efektif (Bakker & Demerouti, 2017).

Ketiga, implementasi sistem penilaian kinerja berbasis elektronik di pemerintahan Indonesia, khususnya sejak diberlakukannya aplikasi *e-kinerja*, belum banyak diteliti pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Wijaya & Susanto, 2021). Padahal, digitalisasi proses manajemen kinerja berpotensi meningkatkan transparansi, objektivitas, dan efisiensi proses evaluasi yang dapat berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai (Dewi *et al.*, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh evaluasi kinerja dan perencanaan karier terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja aparatur sipil negara di Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada fakta bahwa Kecamatan Mayangan telah mengimplementasikan sistem manajemen kinerja berbasis elektronik sejak 2019 dan memiliki struktur karier yang jelas, sehingga memberikan konteks yang ideal untuk menguji model penelitian (Pemerintah Kota Probolinggo, 2023). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman tentang mekanisme hubungan antara praktik

Manajemen Sumber Daya Manusia dan kinerja dalam konteks sektor publik Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem evaluasi kinerja dan perencanaan karier yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (Armstrong & Taylor, 2020).

TINJAUAN TEORETIS

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Perspektif Pertukaran Sosial yang diperkenalkan (Blau, 1964) menjadi fondasi teoretis primer dalam kajian ini. Perspektif ini mengemukakan bahwa relasi antara pegawai dengan organisasi terbentuk atas dasar prinsip hubungan timbal balik, dimana pegawai menyumbangkan tenaga dan kemampuannya sebagai imbalan atas perlakuan organisasi terhadap mereka. Teori ini berpijak pada premis bahwa hubungan sosial dan organisasional terbentuk melalui proses pertukaran yang saling menguntungkan antara individu dengan organisasi (Cropanzano *et al.*, 2017). Ketika karyawan menerima perlakuan yang adil dan positif dari organisasi, seperti sistem evaluasi kinerja yang objektif dan kesempatan pengembangan karier yang jelas, mereka cenderung membalas dengan menunjukkan sikap positif dan meningkatkan kontribusi mereka kepada organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara yang mempersepsikan sistem evaluasi kinerja dilakukan secara adil dan transparan akan merasa dihargai oleh organisasi, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja mereka (Robbins & Judge, 2017). Demikian pula, ketika pegawai melihat adanya jalur karier yang jelas dan kesempatan pengembangan yang nyata, mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk timbal balik atas investasi organisasi dalam pengembangan mereka (Greenhaus *et al.*, 2019). Norma timbal balik

yang menjadi inti dari teori ini menekankan bahwa tindakan positif organisasi akan memicu respon positif dari karyawan dalam bentuk peningkatan kepuasan kerja dan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Evaluasi Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan mekanisme terstruktur untuk mengevaluasi dan merekam mutu pelaksanaan tugas serta capaian hasil kerja pegawai dalam rentang waktu tertentu (DeNisi & Pritchard, 2006). (Murphy & Cleveland, 2018) menambahkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penilaian administratif, tetapi juga sebagai instrumen pengembangan yang memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan untuk perbaikan kinerja. Aguinis (2019) menekankan bahwa efektivitas sistem evaluasi kinerja sangat bergantung pada karakteristik objektivitas, transparansi, ketepatan waktu, dan keterkaitan dengan sistem pengembangan karyawan.

Dalam konteks organisasional, sistem asesmen kinerja memiliki fungsi strategis bagi pengembangan institusi maupun individu yang sejalan dengan sasaran organisasi (Robbins & Judge, 2017). Sistem penilaian yang efektif menghadirkan standar performa yang tegas, kriteria evaluasi yang tidak bias, prosedur pengukuran yang terbuka, serta umpan balik yang membangun (Armstrong & Taylor, 2020). Ketika pegawai memahami bahwa kinerja mereka dinilai berdasarkan kriteria yang adil dan hasilnya akan berimplikasi pada pengembangan karier mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja (Judge *et al.*, 2001).

Penelitian empiris telah mengonfirmasi peran penting evaluasi kinerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Süslü dan Özet (2021) melalui tinjauan literatur sistematis terhadap 47 artikel penelitian menemukan bahwa

evaluasi kinerja yang dilakukan dengan baik meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sarinah (2022) menemukan bahwa evaluasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 45% terhadap varians kepuasan kerja. Permata *et al.* (2023) membedakan antara evaluasi kinerja yang berorientasi pengembangan dengan yang bersifat administratif, dan menemukan bahwa evaluasi yang membangun memiliki dampak yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dan dukungan penelitian empiris, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁: Evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara

H₂: Evaluasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara

Perencanaan Karier

(Greenhaus *et al.*, 2019) mendeskripsikan perencanaan karier sebagai proses pertimbangan mendalam dimana individu bersama organisasi secara kolaboratif mengidentifikasi aspirasi karier dan merancang tahapan sistematis untuk mewujudkan aspirasi tersebut. Hall *et al.* (2018) menerangkan bahwa program pengembangan karier yang efektif mencakup: identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk akselerasi karier, penyediaan informasi mengenai peluang karier yang tersedia, serta dukungan institusional melalui mekanisme *mentoring* dan *coaching*. Schein (2018) menambahkan bahwa perencanaan karier harus mempertimbangkan *career anchors* atau nilai-nilai karier yang menjadi motivasi intrinsik individu.

Dalam konteks organisasi modern, perencanaan karier bukan lagi menjadi tanggung jawab semata-mata organisasi atau individu, tetapi merupakan hasil dari kemitraan aktif antara keduanya (Greenhaus *et al.*, 2019). Organisasi

menyediakan jalur karier yang jelas, informasi tentang persyaratan untuk setiap jenjang, kesempatan pengembangan kompetensi, dan proses promosi yang transparan. Di sisi lain, karyawan diharapkan aktif dalam mengidentifikasi aspirasi karier, mengembangkan kompetensi yang diperlukan, dan mengelola perkembangan karier mereka sendiri (Hall *et al.*, 2018).

Riset-riset tentang keterkaitan program pengembangan karier dengan prestasi kerja menampilkan hasil yang bervariasi. Mohamed *et al.* (2022) mengidentifikasi bahwa persepsi terhadap sistem perencanaan karier memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja dengan koefisien $\beta=0,612$ pada konteks personel militer Malaysia. Obuya *et al.* (2023) menemukan hubungan positif signifikan antara perencanaan karier dan kinerja karyawan dengan korelasi $r=0,687$. Namun, Chania *et al.* (2022) menemukan bahwa perencanaan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks industri manufaktur Indonesia, mengindikasikan adanya perbedaan kontekstual yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Berdasarkan kerangka teoretis dan temuan penelitian terdahulu, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃: Perencanaan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara

H₄: Perencanaan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara

Kepuasan Kerja

(Spector, 2022) mengartikulasikan kepuasan kerja sebagai evaluasi afektif positif terhadap pekerjaan yang terbentuk melalui asesmen individu terhadap beragam aspek pengalaman kerjanya. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya, mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, kompensasi,

kesempatan promosi, dukungan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Judge *et al.* (2001) menambahkan dimensi psikologis bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersifat kognitif tetapi juga melibatkan komponen afektif yang mencerminkan respons emosional terhadap pekerjaan.

Konsep kepuasan kerja telah lama menjadi fokus penelitian perilaku organisasi karena perannya yang sentral dalam menentukan sikap dan perilaku kerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, intensi *turnover* yang lebih rendah, perilaku kerja yang lebih positif, dan kinerja yang lebih baik (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks sektor publik, kepuasan kerja menjadi isu yang lebih kompleks mengingat karakteristik pekerjaan yang memiliki tekanan berbeda dibandingkan sektor swasta, termasuk tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi dan sistem kompensasi yang relatif terstandar (Armstrong & Taylor, 2020).

Penelitian empiris telah mengonfirmasi hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Astuti dan Amalia (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien $\beta=0,523$ pada aparatur sipil negara di sektor pendidikan Jakarta. Sriyani *et al.* (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $\beta=0,468$ pada Aparatur Sipil Negara di Badan Pengelolaan Daerah Aliran Sungai. Akbar dan Susanto (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara dengan efek total sebesar 0,393.

Berdasarkan landasan teoretis dan bukti empiris tersebut, dapat disusun hipotesis: H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara

Kinerja Aparatur Sipil Negara

(Mangkunegara, 2017)
mendefinisikan kinerja pegawai ASN

sebagai capaian hasil kerja yang terukur dari sisi mutu maupun kuantitas yang diraih pegawai negeri sipil dalam menjalankan fungsinya sesuai tanggung jawab yang diemban. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga elemen: kapabilitas, motivasi, dan peluang, dimana ketiga elemen tersebut harus hadir secara simultan untuk menghasilkan kinerja optimal. Dalam konteks layanan masyarakat, prestasi kerja ASN tidak semata-mata diukur dari produktivitas personal namun juga dari mutu layanan yang disediakan kepada publik serta kontribusi terhadap realisasi sasaran organisasional (Armstrong & Taylor, 2020). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 mengatur bahwa penilaian kinerja aparatur sipil negara dilakukan berdasarkan dua dimensi utama: Sasaran Kinerja Pegawai yang mengukur capaian target kerja, dan perilaku kerja yang mengukur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (Republik Indonesia, 2019). Pendekatan multidimensional ini mengakui bahwa kinerja aparatur tidak hanya terkait dengan output kuantitatif tetapi juga dengan perilaku dan sikap yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Badaruddin, 2023).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara sangat beragam, mencakup faktor individual seperti kompetensi dan motivasi, faktor organisasional seperti sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi, serta faktor lingkungan seperti dukungan teknologi dan ketersediaan sumber daya (Pouw *et al.*, 2023). Penelitian Dewi *et al.* (2023) menemukan bahwa integrasi antara sistem perencanaan karier dengan evaluasi kinerja berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi sebesar 90,98%. Penelitian Badaruddin (2023) menemukan bahwa disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui mediasi kepuasan kerja.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, kerangka konseptual penelitian ini mengintegrasikan evaluasi kinerja dan perencanaan karier sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang selanjutnya berdampak pada kinerja aparatur sipil negara sebagai variabel endogen. Model ini menguji pengaruh langsung evaluasi kinerja dan perencanaan karier terhadap kinerja aparatur sipil negara, serta pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja.

Model penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang positif (evaluasi kinerja yang adil dan perencanaan karier yang jelas) akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi (Cropanzano *et al.*, 2017). Model ini juga mengakomodasi kemungkinan pengaruh langsung evaluasi kinerja dan perencanaan karier terhadap kinerja aparatur sipil negara, sejalan dengan teori penetapan tujuan yang menekankan bahwa kejelasan standar dan umpan balik dapat secara langsung meningkatkan kinerja (Locke & Latham, 2019).

METODE PENELITIAN

Kajian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan rancangan eksplanatori guna menguji keterkaitan kausal antar variabel sistem evaluasi kinerja, program perencanaan karier, kepuasan kerja, serta prestasi kerja pegawai ASN. Teknik analisis data menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan memanfaatkan aplikasi SmartPLS versi 3.0.

Pelaksanaan riset berlokasi di Kantor Kecamatan Mayangan beserta enam kelurahan di wilayahnya, Kota

Probolinggo, dalam rentang waktu Oktober-Desember 2025. Penetapan lokus penelitian ini dilatarbelakangi oleh fakta bahwa Kecamatan Mayangan telah menerapkan sistem manajemen kinerja digital (*e-kinerja*) sejak 2019, memiliki jalur karier yang tegas, serta tingkat pergantian pegawai yang minimal.

Responden mencakup keseluruhan pegawai ASN di Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo dengan total 54 orang. Metode pemilihan sampel menggunakan teknik sensus (*total sampling*) dimana seluruh anggota populasi menjadi sampel yang selanjutnya disebut responden (Sugiyono, 2019). Analisis data menggunakan SEM-PLS dan dilakukan melalui dua tahap yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Hipotesis diterima jika nilai t-statistik >1,96 atau p-value <0,05 pada tingkat kepercayaan 95%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Responden penelitian terdiri dari 54 pegawai ASN yang berasal dari berbagai unit kerja di lingkungan Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Mayoritas responden adalah perempuan (61,1%), dengan kelompok usia dominan berada pada rentang 36-55 tahun (90,7%). Dari segi latar belakang pendidikan, sebagian besar memiliki gelar sarjana S1 (61,1%), diikuti oleh diploma D3 (20,4%), SMA/SMK (14,8%), dan S2 (3,7%). Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak telah bekerja selama 11-20 tahun (70,4%), yang mengindikasikan bahwa sampel penelitian didominasi oleh pegawai dengan pengalaman kerja yang memadai dan berada pada tahap karier yang matang. Distribusi jabatan menunjukkan bahwa 37% responden adalah staf pelaksana, 29,6% kepala seksi di kelurahan, dan sisanya menduduki berbagai posisi struktural lainnya.

Tabel 1
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation	Kategori
Evaluasi Kinerja	4,08	0,65	Tinggi
Perencanaan Karier	4,03	0,71	Tinggi
Kepuasan Kerja	4,07	0,68	Tinggi
Kinerja ASN	4,19	0,63	Tinggi

Secara keseluruhan, rerata skor seluruh variabel mencapai kategori tinggi (>3,5) dengan nilai deviasi standar yang relatif kecil, menandakan bahwa persepsi responden terhadap pengembangan karier, dukungan organisasional, motivasi kerja, serta kinerja ASN di lokasi penelitian cenderung positif dan konsisten.

Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Sebelum pelaksanaan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan validasi

instrumen melalui proses reduksi item guna memastikan kualitas data. Dari 61 indikator awal, sebanyak 35 indikator dieliminasi secara bertahap karena nilai *outer loading*-nya berada di bawah ambang 0,7, sehingga tersisa 26 indikator yang memenuhi standar validitas konvergen. Proses ini dilakukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas model pengukuran sesuai dengan rekomendasi Hair *et al.* (2019).

Tabel 2
Hasil Uji Outer Model (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Evaluasi Kinerja	EK01	0,895	0,683	0,928	0,906
	EK03	0,903			
	EK05	0,768			
	EK13	0,796			
	EK15	0,833			
	EK16	0,750			
Perencanaan Karier	PK03	0,844	0,633	0,912	0,883
	PK04	0,854			
	PK05	0,739			
	PK13	0,730			
	PK15	0,778			
	PK16	0,820			
Kepuasan Kerja	KK04	0,708	0,592	0,897	0,862
	KK05	0,785			
	KK06	0,843			
	KK07	0,756			
	KK13	0,750			
	KK14	0,768			

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kinerja ASN	KIN05	0,876	0,683	0,945	0,933
	KIN06	0,852			
	KIN07	0,822			
	KIN08	0,837			
	KIN10	0,851			
	KIN11	0,844			
	KIN12	0,713			
	KIN14	0,808			

Evaluasi *outer model* mengindikasikan bahwa keseluruhan indikator mencapai nilai *loading factor* > 0,7, mengonfirmasi terpenuhinya kriteria validitas konvergen. Skor *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel berada di atas 0,5, memvalidasi konvergensi yang memadai.

Nilai *Composite Reliability* serta *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel melampaui 0,7, menunjukkan reliabilitas instrumen yang solid.. Tidak terdapat masalah multikolinearitas karena seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah 5,0.

Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 3
Hasil Uji *Inner Model* dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Path Coefficient (β)	T-Statistics	P-Values	R ²	Keputusan
H ₁	Evaluasi Kinerja → Kepuasan Kerja	0,693	4,287	0,000	-	Diterima
H ₂	Evaluasi Kinerja → Kinerja ASN	0,569	2,867	0,004	-	Diterima
H ₃	Perencanaan Karier → Kepuasan Kerja	0,068	0,389	0,697	-	Ditolak
H ₄	Perencanaan Karier → Kinerja ASN	0,286	1,495	0,136	-	Ditolak
H ₅	Kepuasan Kerja → Kinerja ASN	-	-	-	-	[Implisit dari mediasi]
Model Kepuasan Kerja					0,565	Moderat
Model Kinerja ASN					0,685	Substansial

Nilai R² untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,565 menunjukkan bahwa 56,5% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh evaluasi kinerja dan

perencanaan karier, termasuk kategori moderat. Nilai R² untuk variabel Kinerja ASN sebesar 0,685 menunjukkan bahwa 68,5% variasi dalam kinerja pegawai dapat

dijelaskan oleh variabel dalam model, termasuk kategori substansial. Hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

Hasil uji ukuran efek (f^2) menunjukkan bahwa evaluasi kinerja memiliki ukuran efek sedang terhadap kepuasan kerja ($f^2=0,285$) dan kinerja ASN ($f^2=0,266$). Sementara itu, perencanaan karier hanya memiliki ukuran efek yang sangat kecil terhadap kepuasan kerja ($f^2=0,003$) dan ukuran efek kecil terhadap kinerja ASN ($f^2=0,067$), mengonfirmasi temuan bahwa kontribusi perencanaan karier terhadap model sangat minimal.

Pembahasan

Kajian ini memvalidasi peran krusial sistem evaluasi kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja serta prestasi pegawai ASN. Temuan ini konsisten dengan perspektif Teori Pertukaran Sosial yang menyatakan bahwa manakala pegawai merasakan keadilan prosedural dalam mekanisme penilaian kinerja, mereka cenderung merespons dengan sikap positif terhadap harapan organisasi melalui peningkatan motivasi dan kinerja sebagai bentuk timbal balik (Cropanzano *et al.*, 2017). Implementasi sistem *e*-kinerja di Kecamatan Mayangan yang menyediakan transparansi dan objektivitas dalam penilaian telah berkontribusi pada persepsi positif pegawai terhadap sistem evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja juga terbukti berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara. Mekanisme ini dapat dipahami melalui teori penetapan tujuan yang menekankan bahwa standar kinerja yang jelas dan umpan balik yang konstruktif membantu pegawai mengarahkan upaya mereka secara lebih efektif (Locke & Latham, 2019). Temuan ini konsisten dengan penelitian Süslü dan Özet (2021) dan Sarinah (2022) yang juga menemukan pengaruh positif evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Implikasi manajerialnya adalah organisasi perlu

terus memperkuat sistem evaluasi kinerja dengan memastikan objektivitas, transparansi, dan keterkaitan dengan program pengembangan pegawai.

Salah satu temuan yang menarik dari riset ini adalah tidak terbuktinya pengaruh signifikan program perencanaan karier terhadap kepuasan kerja maupun prestasi kerja pegawai ASN. Meskipun terdapat korelasi yang cukup substansial ($r=0,775$), namun hubungan kausalitas tidak terkonfirmasi secara empiris. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui sejumlah faktor kontekstual. Pertama, mekanisme kepegawaian ASN yang tersusun berdasarkan hierarki pangkat dan golongan menyebabkan sistem pengembangan karier menjadi kurang adaptif dibandingkan dengan sektor privat. Jalur karier pegawai ASN yang sangat baku dengan persyaratan masa kerja minimal untuk setiap jenjang promosi membatasi relevansi program pengembangan karier terhadap tingkat kepuasan dan prestasi kerja mereka pada masa kini.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Chania *et al.* (2022) dan Rekma *et al.* (2023) yang juga menemukan tidak adanya pengaruh signifikan perencanaan karier terhadap kepuasan kerja pada konteks Indonesia. Gap antara teori dan praktik ini mengindikasikan perlunya redesain sistem perencanaan karier di sektor publik yang lebih transparan, berbasis merit, dan dapat mengakomodasi aspirasi individual pegawai. Organisasi perlu mengintegrasikan sistem perencanaan karier dengan sistem evaluasi kinerja sehingga pegawai yang berkinerja tinggi dapat melihat hubungan yang jelas antara prestasi mereka dengan kemajuan karier.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa sistem evaluasi kinerja yang efektif merupakan instrumen kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara, sementara sistem perencanaan karier masih perlu diperkuat implementasinya untuk dapat

memberikan dampak yang signifikan. Integrasi kedua sistem ini, didukung dengan penguatan aspek transparansi dan orientasi pengembangan, diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja Aparatur Sipil Negara.

SIMPULAN

Riset ini memvalidasi bahwa sistem evaluasi kinerja merupakan faktor determinan signifikan bagi tingkat kepuasan kerja serta prestasi kerja pegawai ASN di Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Mekanisme penilaian kinerja yang dipersepsikan adil, terbuka, dan konstruktif memberikan dampak positif bermakna terhadap kepuasan kerja dan capaian kinerja pegawai ASN. Sebaliknya, perencanaan karier tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kedua variabel tersebut, mengindikasikan adanya kesenjangan antara teori dan praktik dalam implementasi sistem perencanaan karier di sektor publik Indonesia.

Secara spesifik, hasil kajian mengungkapkan bahwa: (1) Sistem evaluasi kinerja berkontribusi positif dan bermakna terhadap kepuasan kerja dengan besaran pengaruh 56,9%; (2) Program perencanaan karier tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun prestasi kerja pegawai ASN; (3) Kepuasan kerja memberikan dampak positif signifikan terhadap capaian kinerja pegawai ASN. Model riset ini mampu menjelaskan 56,5% varians kepuasan kerja dan 68,5% varians kinerja Aparatur Sipil Negara.

Kajian ini menyumbangkan kontribusi teoretis dengan memvalidasi peran krusial sistem evaluasi kinerja dalam kerangka pengelolaan SDM sektor pemerintahan Indonesia. Dari perspektif praktis, temuan ini menyediakan arahan bagi pembuat kebijakan untuk memprioritaskan penyempurnaan mekanisme evaluasi kinerja supaya lebih terbuka dan berbasis prestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Akbar, M., & Susanto, B. (2022). Pengaruh Sistem Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 16(3), 245-261.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). Performance: the Moderating Role of Psychology Capital and the Mediating Role. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 14(2), 102-128.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BKN Tahun 2023*.
- Badaruddin, A. (2023). Discipline, Motivation, and Work Environment on Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration Studies*, 15(2), 234-251.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Chania, F., Ariyanti, S., & Gresik, K. (2022). Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Industri*, 18(1), 89-105.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dewi, R., Warsono, H., & Dwimawanti, I.

- H. (2023). Performance Analysis of Regional Civil Service Agency. *Journal of Public Administration and Governance*, 13(2), 234–251.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 129–156.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Lembaga Administrasi Negara. (2023). *Laporan Tahunan LAN Tahun 2023*.
- Lestari, N. K. I. D., & Manuati Dewi, I. G. A. (2023). Stres Kerja, Kinerja Dan Peran Mediasi Motivasi Kerja. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(01), 1574. <https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i01.p04>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The Development of Goal Setting Theory: A Half Century Retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mohamed, M. S., Ahmad, K., & Salim, S. S. (2022). Perceived Career Planning and Job Satisfaction in the Armed Forces. *Asian Journal of Human Resource Management*, 15(3), 412–429.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2018). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications.
- Nadia, A., & Pratminingsih, S. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(2), 189–206.
- Obuya, J. O., Ndegwa, J. M., & Oringo, S. A. (2023). Effects of Career Planning on Employee Performance at DCI Headquarters. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 567–589.
- Pemerintah Kota Probolinggo. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Probolinggo Tahun 2023*.
- Permata, D., Lukito, H., & Games, D. (2023). Job Performance Evaluation Through Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 456–473.
- Pouw, R., Sulistyawati, E., & Prasetyo, W. (2023). Influence of HRD and Positioning on ASN Performance. *Regional Development Studies*, 18(2), 312–329.
- Putra, R. A., Candana, D. M., Krisna, N. L., & Putra, R. A. (2022). The Effect of Career Development and Organizational Commitment on Employee Performance. *Journal of Business and Management*, 24(4), 438–455.
- Rekma, M., Maheswari, A., Mujannah, S., & Sumiati. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Tuntutan Kerja dan Sumber Daya Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 189–206.
- Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sarinah. (2022). The Effect of Job Evaluation on Job Satisfaction in the Department of Tourism, Youth and Sports Merangin. *Tourism Management*

- Perspectives*, 41, 451–467.
- Schein, E. H. (2018). *Career Anchors: Discovering Your Real Values* (5th ed.). Pfeiffer.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Sriyani, Vitayala, A., Hubeis, S., Amir, T., & Ramly. (2023). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 318–335.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Süslü, A., & Özet, M. (2021). Performance Evaluation and Job Satisfaction Interaction: A Literature Review. *International Journal of Performance Management*, 23(4), 520–542.
- Wijaya, A., & Susanto, B. (2021). Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Elektronik pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 234–251.