

**DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI
PEMEDIASI
SKRIPSI**



Disusun oleh:

VINCENTIUS FEBRI SETIAWAN

11211040

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

2025

HALAMAN PENGAJUAN

Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen



FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

2025

PERNYATAAN PENYERAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Vincentius Febri Setiawan
NIM/NIP/NIDN : 11211040
Program Studi : Manajemen
Judul Karya Ilmiah : Dampak Pengembangan Karir Dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi

dengan ini menyatakan:

- a. bahwa karya yang saya serahkan ini merupakan revisi terakhir yang telah disetujui pembimbing/promotor/reviewer.
- b. bahwa karya saya dengan judul di atas adalah asli dan belum pernah diajukan oleh siapa pun untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Kristen Duta Wacana maupun di universitas/institusi lain.
- c. bahwa karya saya dengan judul di atas sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan bebas dari plagiasi. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.
- d. bahwa saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku berupa pencabutan gelar akademik jika di kemudian hari didapati bahwa saya melakukan tindakan plagiasi dalam karya saya ini.
- e. bahwa Universitas Kristen Duta Wacana tidak dapat diberi sanksi atau tuntutan hukum atas pelanggaran hak kekayaan intelektual atau jika terjadi pelanggaran lain dalam karya saya ini. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran dalam karya saya ini akan menjadi tanggung jawab saya pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Kristen Duta Wacana.
- f. menyerahkan hak bebas royalti noneksklusif kepada Universitas Kristen Duta Wacana, untuk menyimpan, melestarikan, mengalihkan dalam media/format lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), dan mengunggahnya di Repositori UKDW tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik hak cipta atas karya saya di atas, untuk kepentingan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan.

- g. bahwa saya bertanggung jawab menyampaikan secara tertulis kepada Universitas Kristen Duta Wacana jika di kemudian hari terdapat perubahan hak cipta atas karya saya ini.
- h. bahwa meskipun telah dilakukan pelestarian sebaik-baiknya, Universitas Kristen Duta Wacana tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan karya atau metadata selama disimpan di Repositori UKDW.
- i. mengajukan agar karya saya ini: *(pilih salah satu)*

- ☒ Dapat diakses tanpa embargo.
- ☐ Dapat diakses setelah 2 tahun.*
- ☐ Embargo permanen.*

Embargo: penutupan sementara akses karya ilmiah.

*Halaman judul, abstrak, dan daftar pustaka tetap wajib dibuka.

Alasan embargo *(bisa lebih dari satu)*:

- ☐ dalam proses pengajuan paten.
- ☐ akan dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional.**
- ☐ akan diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional.**
- ☐ telah dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional ... dan diterbitkan dalam prosiding pada bulan ... tahun ... dengan DOI/URL ... ***
- ☐ telah diterbitkan dalam jurnal ... dengan DOI/URL artikel ... atau vol./no. ... ***
- ☐ berisi topik sensitif, data perusahaan/pribadi atau informasi yang membahayakan keamanan nasional.
- ☐ berisi materi yang mengandung hak cipta atau hak kekayaan intelektual pihak lain.
- ☐ terikat perjanjian kerahasiaan dengan perusahaan/organisasi lain di luar Universitas Kristen Duta Wacana selama periode tertentu.
- ☐ Lainnya (mohon dijelaskan)

**Setelah diterbitkan, mohon informasikan keterangan publikasinya ke repository@staff.ukdw.ac.id.

***Tuliskan informasi kegiatan atau publikasinya dengan lengkap.

Yogyakarta, 25/6/2025

Mengetahui,



Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T.
Tanda tangan & nama terang pembimbing
NIDN/NIDK 0501126601

Yang menyatakan,



Vincentius Febri Setiawan
Tanda tangan & nama terang pemilik karya/penulis
NIM 11211040

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi Dengan Judul:

**DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI
PEMEDIASI**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

VINCENTIUS FEBRI SETIAWAN

11211040

dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana

Manajemen pada tanggal 16 Juni 2025

Nama Dosen

1. Dra. Agustini Dyah Respati, M.B.A.
(Ketua Tim Penguji/Dosen Penguji)
2. Dr. Singgih Santoso, M.M.
(Dosen Penguji)
3. Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T.
(Dosen Pembimbing/Dosen Penguji)

Tanda Tangan





Yogyakarta, 23 Juni 2025

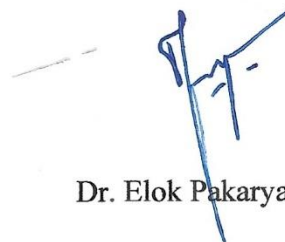
Disahkan Oleh

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Perminas Pangeran, M.Si

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Elok Pakaryaningsih, M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta adalah bukan hasil tiruan atau duplikat dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 26 Mei 2025



Vincentius Febri Setiawan

11211040

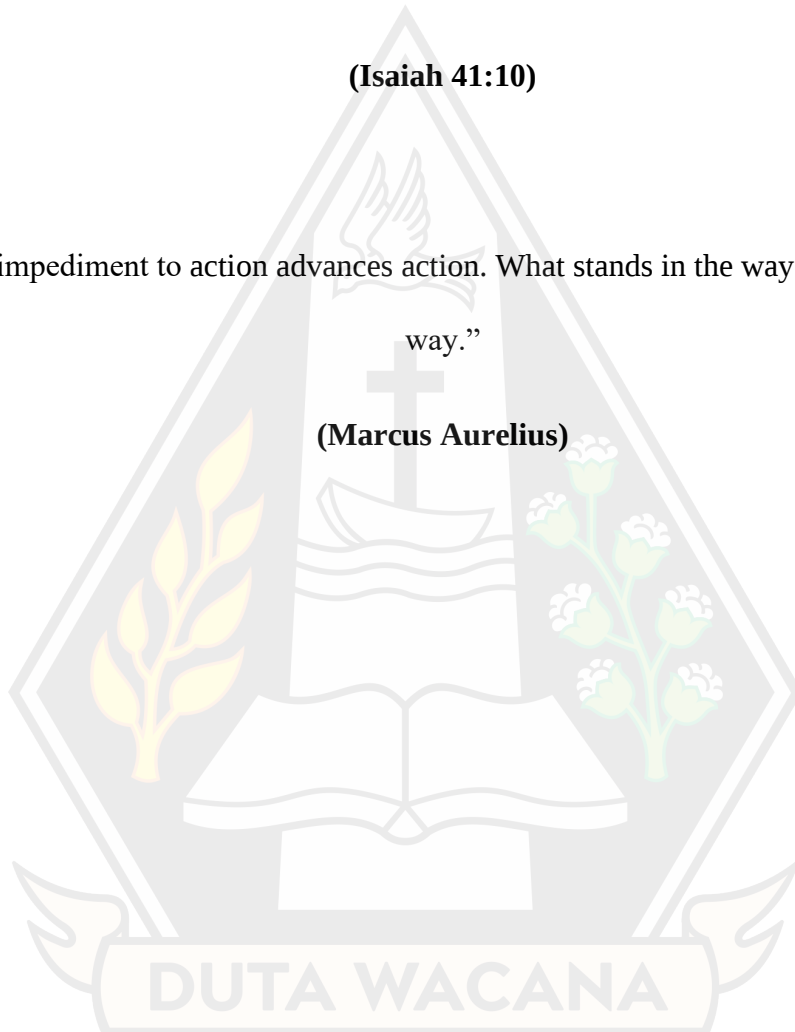
HALAMAN MOTTO

“Do not fear, for I am with you; do not be afraid, for I am your God. I will strengthen you; I will help you; I will hold on to you with my righteous right hand.”

(Isaiah 41:10)

“The impediment to action advances action. What stands in the way becomes the way.”

(Marcus Aurelius)



HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Terima kasih Tuhan Yesus atas bimbingan dan perlindungan-Mu serta sumber kekuatan dan penghiburanku.
2. Kepada orang tua penulis. Terima kasih berkat doa dan dukungan selama menempuh studi di perguruan tinggi ini.
3. Bapak Dr. Heru Kristanto, M.T. selaku Dosen Pembimbing atas segala bimbingan, masukan, dan waktu yang telah diberikan di tengah kesibukan.
4. Bapak/ibu dosen dan staff Fakultas Bisnis atas bimbingan dan ilmu yang diberikan selama menempuh studi ini.
5. Ucapan terima kasih kepada kantor Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di tempat tersebut. Terima kasih kepada pengurus dan karyawan PPSDM yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam mencari data penelitian.
6. Teman-teman penulis yang telah mendukung dan membantu dalam proses pengerjaan skripsi serta menemani selama proses perkuliahan ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Dampak Pengembangan Karir Dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana. Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Heru Kristanto, M.T., selaku dosen pembimbing, atas waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing saya selama menempuh tugas akhir ini.
2. Bapak/Ibu pengurus dan karyawan PPSDM yang telah berkontribusi dalam penelitian saya.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Dengan segala kerendahan hati, penulis juga membuka diri terhadap kritik dan saran yang membangun, demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang.

Yogyakarta, 26 Mei 2025

Penulis



Vincentius Febri Setiawan

DAFTAR ISI

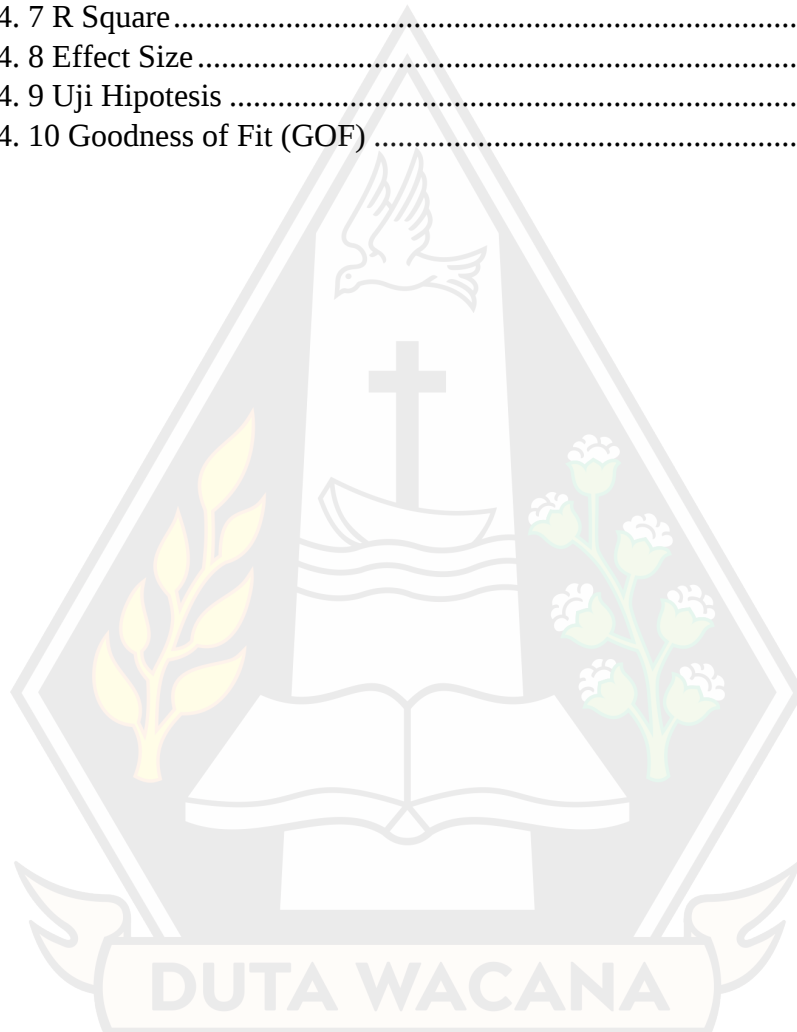
HALAMAN PENGANTAR.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Pengembangan Karir	8
2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir	8
2.1.2 Komponen Pengembangan Karir.....	8
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	9
2.1.4 Manfaat Pengembangan Karir	10
2.1.5 Indikator Pengembangan Karir.....	11
2.2 Penilaian Kinerja	12
2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja	12
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja	13
2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja	14
2.2.4 Indikator Penilaian Kinerja.....	14
2.3 Kepuasan Kerja	15

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	15
2.3.2 Teori Kepuasan Kerja	16
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja	20
2.4 Kinerja Karyawan.....	21
2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	21
2.4.2 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	22
2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan	22
2.5 Penelitian Terdahulu.....	24
2.6 Kerangka Pemikiran	29
2.7 Rumusan Hipotesis.....	29
2.8 Profil Perusahaan.....	32
2.8.1 Tugas dan Fungsi	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	34
3.1 Bentuk Penelitian	34
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
3.2.1 Lokasi Penelitian.....	35
3.2.2 Waktu Penelitian.....	35
3.3 Variabel Penelitian	36
3.3.1 Definisi Variabel.....	36
3.4 Populasi dan Sampel	39
3.4.1 Populasi.....	39
3.4.2 Sampel	39
3.5 Jenis Data	41
3.6 Teknik Pengumpulan Data	42
3.7 Metode Analisis.....	43
3.7.1 Analisis Data.....	43
3.7.2 Uji Instrumen	44
3.7.3 Pengujian Hipotesis	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Sampel Penelitian	47
4.1.1 Jenis Kelamin.....	47
4.1.2 Usia	48
4.1.3 Masa Kerja.....	49

4.2 Pengumpulan Data	49
4.3 Hasil Evaluasi Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	50
4.3.1 Validitas Konvergen	50
4.3.2 Validitas Diskriminan	50
4.3.3 Uji Reliabilitas	51
4.4 Hasil Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	51
4.4.1 R Square.....	51
4.4.2 Effect Size (F Square).....	52
4.5 Uji Hipotesis.....	53
4.6 Goodness of Fit (GOF).....	54
4.7 Model Analisis SEM PLS	55
4.8 Pembahasan	55
4.8.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	55
4.8.2 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	56
4.8.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	56
4.8.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	57
4.8.5 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	57
4.8.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai mediator	58
4.8.7 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai mediator	58
BAB V PENUTUP.....	60
5.1 Kesimpulan.....	60
5.2 Keterbatasan Penelitian	61
5.3 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN.....	67

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu yang Relevan.....	24
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4. 2 Usia	48
Tabel 4. 3 Masa Kerja	49
Tabel 4. 4 Validitas Konvergen	50
Tabel 4. 5 Validitas Diskriminan Kriteria Fronell-Larcker	50
Tabel 4. 6 Uji Reliabilitas	51
Tabel 4. 7 R Square.....	51
Tabel 4. 8 Effect Size	52
Tabel 4. 9 Uji Hipotesis	53
Tabel 4. 10 Goodness of Fit (GOF)	54



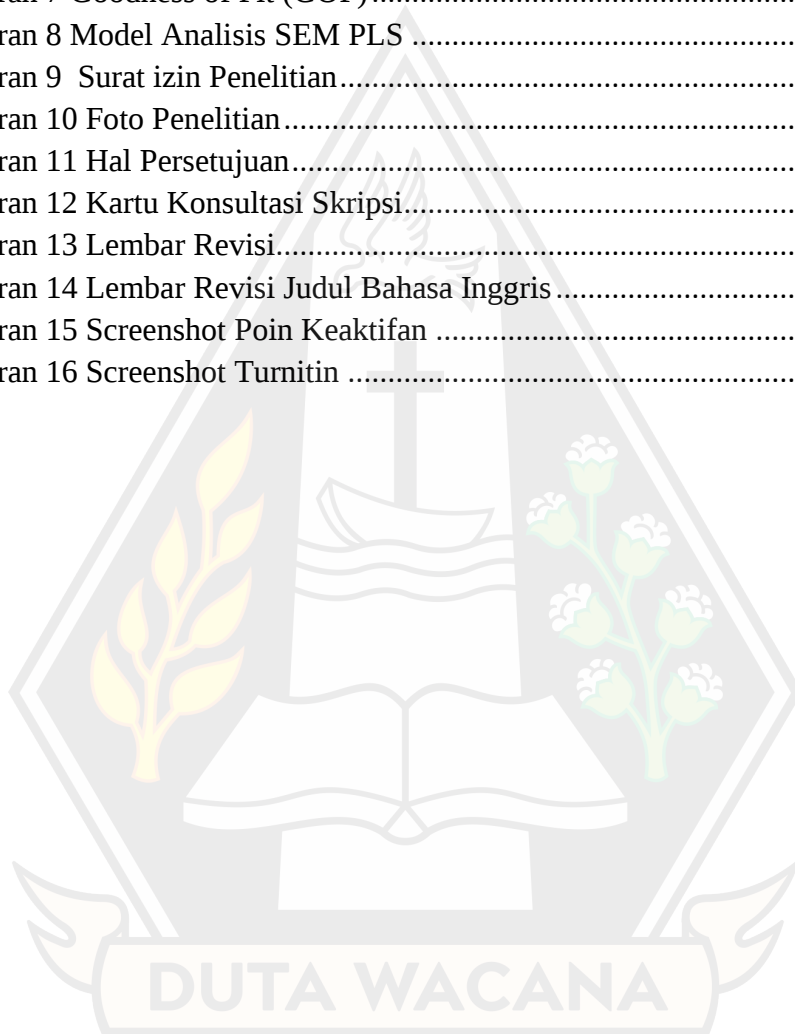
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	29
Gambar 3. 1 Skala Likert	43
Gambar 4. 1 Diagram SEM PLS.....	55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	67
Lampiran 2 Data Tabulasi Responden	69
Lampiran 3 Profil Responden	69
Lampiran 4 Hasil Evaluasi Pengukuran (Outer Model).....	71
Lampiran 5 Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	72
Lampiran 6 Uji Hipotesis	72
Lampiran 7 Goodness of Fit (GOF).....	72
Lampiran 8 Model Analisis SEM PLS	73
Lampiran 9 Surat izin Penelitian.....	73
Lampiran 10 Foto Penelitian.....	74
Lampiran 11 Hal Persetujuan.....	75
Lampiran 12 Kartu Konsultasi Skripsi.....	76
Lampiran 13 Lembar Revisi.....	77
Lampiran 14 Lembar Revisi Judul Bahasa Inggris.....	78
Lampiran 15 Screenshot Poin Keaktifan	78
Lampiran 16 Screenshot Turnitin	79



**DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI
PEMEDIASI**

VINCENTIUS FEBRI SETIAWAN

11211040

Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

Email: 11211040@students.ukdw.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 52 responden dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir tidak. Selain itu, kepuasan kerja tidak berperan sebagai pemediasi dalam hubungan antara pengembangan karir maupun penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, SEM-PLS

**THE IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE
APPRAISAL ON EMPLOYEE PERFORMANCE: JOB SATISFACTION
AS A MEDIATOR**

VINCENTIUS FEBRI SETIAWAN

11211040

Management Study Program, Faculty of Business

Duta Wacana Christian University

Email: 11211040@students.ukdw.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of career development and performance appraisal on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at the Human Resource Development Center of the Ministry of Home Affairs, Yogyakarta Regional Office. This research uses a quantitative approach with a causal associative research type. Data were collected through questionnaires distributed to 52 respondents and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that career development and performance appraisal do not have a significant effect on employee performance. However, job satisfaction is proven to have a significant effect on employee performance. Performance appraisal also has a significant effect on job satisfaction, while career development does not. Additionally, job satisfaction does not mediate the relationship between either career development or performance appraisal and employee performance.

Keywords: Career Development, Performance Appraisal, Job Satisfaction, Employee Performance, SEM-PLS.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi harus berfungsi dengan efektif dan efisien ketika menjalankan operasinya di tengah kompetisi dunia. Ketatnya kompetisi mendorong organisasi untuk meningkatkan daya saing guna memastikan kelangsungan usahanya. Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi mengandalkan individu yang disebut karyawan atau sumber daya manusia. Pertumbuhan serta kesuksesan pada organisasi sangat tergantung pada tenaga kerjanya (Silaen et al., 2021). Keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dan produktivitas karyawan. Pengelolaan kinerja individu dan tim yang efektif akan membuahkan prestasi organisasi yang memuaskan (Mahmudi, 2013). Kinerja karyawan begitu krusial dikarenakan kinerja merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan perusahaan, kinerja karyawan berperan penting dalam mencapai hasil terbaik, baik bagi individu maupun perusahaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal sesuai harapan perusahaan, diperlukan berbagai faktor pendukung yang dapat mendorong karyawan mencapai produktivitas maksimal (Daulay et al., 2019).

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh sejumlah elemen, salah satunya adalah pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir yang bagus dan terarah tentu menciptakan kinerja karyawan yang memuaskan (Mulyadi et al., 2018). Kinerja karyawan dan pengembangan karir memiliki hubungan yang positif.

Kinerja karyawan individu dan organisasi meningkat dengan penerapan pengembangan karir yang lebih efektif. Kolaborasi yang baik antara pribadi dan organisasinya selama mengejar tujuan pengembangan karir dapat memicu penyelesaian tugas secara efektif dan tepat waktu (Nadyah Amelia Putri & Ni Made Ida Pratiwi, 2024). Averina & Widagda (2019) menjelaskan bahwasannya pengembangan karir sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat dengan pengembangan karier yang tepat sementara peluang pengembangan karir kurang baik menyebabkan kinerja karyawan cenderung menurun.

Disamping pengembangan karir, peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada penilaian kinerja. Selain berfungsi sebagai alat evaluasi, dengan penilaian kinerja karyawan didorong untuk memenuhi tujuan perusahaan dan mematuhi norma perilaku. Dengan memberikan umpan balik yang tepat waktu dan penghargaan, baik berupa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, penilaian kinerja dapat mengurangi perilaku negatif dan mendorong perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi (Sihombing & Batoebara, 2019). Penilaian kinerja juga membantu manajemen dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk mengevaluasi kinerjanya, sehingga penilaian kinerja dapat menjadi alat pengembangan diri dan karir (Heksarini, 2022). Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai acuan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan selanjutnya manajemen bisa merancang bimbingan dan pelatihan yang tepat, akibatnya karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya (Arthabawan, 2017).

Meskipun pengembangan karir dan penilaian kinerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, dampaknya tidak selalu langsung terlihat tanpa adanya faktor yang memediasi. Salah satu faktor pemediasi yang dapat menjembatani hubungan antara kedua variabel tersebut adalah kepuasan kerja. Menurut pendapat Alwan dan Djastuti (2018) dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, imbalan kerja terbukti mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut penelitian tersebut, kenaikan gaji bisa menaikkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong mereka berkinerja lebih baik. Sinambela (2025) dalam studinya membuktikan beban pekerjaan mempunyai respon yang negatif atas kepuasan kerja, sementara disiplin kerja dan kemajuan karir mempunyai pengaruh yang cukup besar. Di samping itu, kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* yang berarti terhadap disiplin kerja, kemajuan karir, dan kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung gagasan yang dikemukakan oleh Darmayanti dan Firdaus (2024) yang mengungkapkan bahwa kinerja karyawan terpengaruh secara nyata oleh kepuasan kerja secara keseluruhan.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta (PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta) merupakan unit pelaksana teknis yang berada di bawah naungan langsung Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri, unit Pelaksana Teknis di lingkungan BPSDM Kementerian Dalam Negeri diatur melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2017 yang mengatur dalam hal struktur instansi serta tata kerjanya. Melihat dari peraturan perundang-undangan, organisasi ini bertugas merencanakan latihan pengembangan atau penilaian kompetensi bagi pejabat pemerintah dalam negeri. Permasalahan yang terjadi menyangkut kinerja

instansi antara lain, beberapa karyawan kinerjanya belum maksimal, karyawan sering mengeluhkan tugas yang diberikan tidak sesuai dengan jabatannya, beberapa karyawan tidak menyelesaikan tugasnya tepat waktu dan memiliki tingkat absensi yang tinggi. Permasalahan tersebut mempengaruhi kinerja tim/unit kerja serta menyebabkan produktivitas karyawan lain juga ikut menurun.

Mengacu uraian penjelasan tersebut maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian yang berjudul “DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR DAN PENILAIAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI”

1.2 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah permasalahan yang akan dijadikan bahan kajian, diidentifikasi berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya:

- a. Beberapa karyawan kinerjanya belum maksimal, ditandai dengan frekuensi absensi yang tinggi serta keterlambatan dalam penyelesaian tugas.
- b. Kurang maksimalnya kinerja tim/unit kerja yang diakibatkan oleh adanya karyawan yang memiliki kinerja buruk.

Kinerja seorang karyawan menunjukkan kemampuan individu atau tim dalam memenuhi pekerjaan dan kewajiban yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketika target penjualan tidak tercapai dan turunnya pelayanan, hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor terkait kinerja seperti pengembangan karir (Mulyadi et al., 2018) dan penilaian kinerja (Sihombing & Batoebara, 2019). Pengembangan karir yang kurang optimal dapat membuat karyawan kehilangan dorongan untuk

meningkatkan kinerjanya sementara penilaian kinerja yang kurang efektif juga bisa menjadi penyebab kurang optimalnya kinerja karyawan. Ketika ada karyawan yang berkinerja buruk, hal tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti produktivitas yang rendah dan menurunnya efektivitas kerja karyawan (Saefullah & Basrowi, 2022). Sementara itu, kinerja karyawan yang optimal akan membantu dalam mencapai keberhasilan organisasi (Mahmudi, 2013). Mengacu pada penjelasan sebelumnya, berikut adalah rumusan pertanyaan penelitian:

- a. Apakah pengembangan karir berpengaruh pada kinerja karyawan?
- b. Apakah penilaian kerja berpengaruh pada kinerja karyawan?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan?
- d. Apakah pengembangan karir berpengaruh pada kepuasan kerja?
- e. Apakah penilaian kerja berpengaruh pada kepuasan kerja?
- f. Apakah kepuasan kerja memediasi pengembangan karir dan kinerja karyawan?
- g. Apakah kepuasan kerja memediasi penilaian kerja dan kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yakni sebagai berikut:

- a. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
- b. Untuk menguji pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan
- c. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- d. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
- e. Untuk menguji pengaruh penilaian kerja terhadap kepuasan kerja

- f. Untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengembangan karir dan kinerja karyawan
- g. Untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai pemediasi penilaian kerja dan kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

Dengan kepuasan kerja yang berperan sebagai *intervening*, studi ini diupayakan dapat menyumbangkan penjelasan tentang bagaimana pertumbuhan karier dan evaluasi kerja memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan dapat memperkaya wawasan menyangkut manajemen sumber daya manusia serta dapat dijadikan referensi untuk riset di masa mendatang.

- b. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini berpotensi dijadikan acuan atau pertimbangan dalam mengaplikasikan variabel yang diteliti sehingga dapat memberikan wawasan yang dapat diimplementasikan dalam kebijakan dan strategi HR untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

1.5 Batasan Masalah

Setelah mempelajari rumusan masalah maka peneliti menyusun batasan masalah yaitu:

- a. Variabel penelitian mencakup: Pengembangan karir, penilaian kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b. Responden penelitian adalah karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta
- c. Studi ini dilaksanakan pada bulan Maret 2025 sampai Mei 2025



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian yang dilakukan menghasilkan informasi mengenai pengaruh Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PPSDM Regional Yogyakarta, maka dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didukung oleh nilai p-value sebesar 0,531 ($> 0,05$), mengisyaratkan bahwa upaya peningkatan karir yang dilakukan belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara langsung.
2. Penilaian Kinerja juga tidak berpengaruh signifikan kepada Kinerja Karyawan. Melihat angka p-value sebesar 0,360 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa penilaian kinerja belum memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh kuat pada Kinerja Karyawan. Temuan analisis menunjukkan nilai p-value sebesar 0,011 ($< 0,05$), yang mengindikasikan Kinerja karyawan akan optimal apabila tingkat kepuasan mereka tinggi.
4. Pengembangan Karir tidak memberikan dampak yang kuat pada Kepuasan Kerja. Angka yang dihasilkan p-value yaitu: 0,207 ($> 0,05$). disimpulkan bahwa program pengembangan karir belum berhasil meningkatkan kepuasan kerja secara langsung.

5. Penilaian Kinerja berhubungan secara signifikan dengan Kepuasan Kerja. P-value yang dihasilkan yaitu: 0,001 ($< 0,05$), menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara faktual dan tidak memihak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
6. Pengembangan Karir tidak berpengaruh atas Kinerja Karyawan dengan perantaraan Kepuasan Kerja sebagai mediator. Perolehan p-value yaitu 0,294 ($> 0,05$) menunjukkan dimana tidak terdapat efek mediasi dari Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan.
7. Penilaian Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai mediator. Dengan nilai p-value sebesar 0,094 ($> 0,05$), dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi secara kuat korelasi Penilaian Kinerja dan Kinerja Karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan di PPSDM Regional Yogyakarta ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan, antara lain:

1. Terlepas dari banyak unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam studi ini difokuskan hanya tiga variabel yang diteliti untuk mengetahui karakteristik yang menentukan kinerja karyawan.
2. Peneliti mengumpulkan data hanya dilakukan pada kantor PPSDM Regional Yogyakarta.
3. Jumlah responden yang relatif sedikit, yaitu hanya melibatkan 52 karyawan dari satu instansi, yaitu PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta.

Keterbatasan ini berdampak pada rendahnya kemampuan generalisasi temuan penelitian ke populasi yang lebih luas, terutama pada instansi lain dengan karakteristik organisasi dan sumber daya manusia yang berbeda.

5.3 Saran

1. Saran yang diberikan kepada kantor PPSDM Regional Yogyakarta dengan meihat hasil penelitian, kepuasan kerja berkontribusi kuat pada kinerja karyawan, serta penilaian kinerja memiliki efek besar terhadap kepuasan kerja, maka saran yang dapat diberikan kepada kantor PPSDM Regional Yogyakarta adalah PPSDM perlu memastikan bahwa sistem penilaian kinerja yang digunakan transparan, objektif, dan adil. Penilaian yang adil mendukung penilaian positif individu terhadap organisasi, sehingga berdampak ke peningkatan kepuasan kerja.
2. Peneliti dalam penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 52 responden. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar jumlah responden ditingkatkan menjadi lebih dari 100 orang guna meningkatkan keakuratan dan validitas hasil yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, A. F. (2024). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12, 158–168. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p158-168>
- Adekola, B. (2011). Career Planning and Career Management As Correlates for Career Development and Job Satisfaction. *Australian Journal of Business and Management Research*, 01(02), 100–113. <https://doi.org/10.52283/nswrca.ajbmr.20110102a07>
- Arthabawan, I. W. (2017). Pentingnya Penilaian Kinerja Bagi Karyawan Dalam Suatu Organisasi. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 195–204.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676–4703.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2003). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Darmayanti, L. A., & Firdaus, V. (2024). Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Disiplin, Motivasi, dan Kepuasan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 1(4), 1–14. <https://doi.org/10.47134/jampk.v1i4.245>
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Ervina, M. (2021). *MSDM Mencapai Kinerja Optimal*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Gede, I. K., Hosea, E., Ratnaningsih, R., & Hendriana, T. I. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen Bisnis*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heksarini, A. (2022). *Konsep Penilaian Kinerja*. Banjarwangi: Halaman Moeka Publishing.
- Indrasari, D. M. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 1–84.
- Januari, C. I., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT . Telekomunikasi Indonesia , Tbk Wilayah Malang). *Administrasi Bisnis*, 24(2), 1–8.
- Journal, D., & Management, O. F. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 7, 1–14.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- Mahmudi. (2013). Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, VIII(3), 312–321.
- Malthis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maulana, M. R., & Sudarwanto, T. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Rahmad Rizkilah. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 4(3), 561–571. <https://doi.org/10.33752/bima.v4i3.5584>
- Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh Perencanaan Karir Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Kinerja*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.1999>

- Nadyah Amelia Putri, & Ni Made Ida Pratiwi. (2024). Peranan Pengembangan Karier Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT PLN Nusantara Power Service. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 171–180. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.988>
- Paramita, R. W. D., Rizal, N., & Sulistyan, R. B. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Edisi 3). Lumajang: Widya Gama Press.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164–170.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational Behaviour* (10th ed). San Diego: Prentice Hall.
- Robbins & Judge. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Saefullah, M., & Basrowi, B. (2022). Dampak Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Karyawan Bagian Produksi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 481–491. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2.183>
- Shaito, F. (2019). Career development : An overview. *Research Gate, October*, 1–23. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14081.81760>
- Sharma, R. N., & Chandra, S. S. (2004). *Advanced Industrial Psychology*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors (P) Limited.
- Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Dalam Pencapaian Tujuan. *Jurnal Publik Reform UND HAR MEDAN*, 6, 1–16.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, Priyoadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020).

Manajemen Kinerja dalam Organisasi. Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis.

Sinambela, L. P. (2025). The Influence Of Work Discipline , Workload And Career Development On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable In The Regional Secretariat Of Dompu District , West Southeast Nusa Tenggara . *Management Studies and Entrepreneurship Journal*.

Sinambela Poltak Lijan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinollah, S., & Hermawanto, H. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya Pada Kinerja. *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 5(1), 1–22. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v5i1.408>

Sudiatmaja, I. P., Karmela, L., & Dede, F. (2024). Pengaruh Penilaian Kinerja Pegawai terhadap Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*.

Sugiyono, D. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2018). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis.

Wilandari, D. F., Sunarsi, D., & Mas'adi, M. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jaya Mandiri Rekabuana Di Cilandak. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 262–269. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i2.8746>