
Pengaruh Penilaian Kinerja Pegawai terhadap Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

I Putu Sudiatmaja¹⁾ Lili Karmela Fitriani²⁾ Dede Djuniardi³⁾

¹²³*Manajemen, Universitas Kuningan, Kuningan, Indonesia*

ABSTRAK

Prestasi kerja ASN memberikan kontribusi yang tinggi pada pelaksanaan birokrasi yang efektif dan efisien. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja ASN, dalam konteks ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, penggunaan aplikasi SIJAPATI sebagai alat untuk penilaian kinerja memiliki peran tersendiri dalam meningkatkan prestasi kerja ASN. Kepuasan kerja juga secara teoritis memiliki peran dalam mempengaruhi prestasi kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian dianalisis dengan metode SEM-PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian tersebut dapat digunakan sebagai wawasan untuk meningkatkan wawasan sebagai upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi secara keseluruhan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan.

Keywords: Kepuasan; Kinerja; Penilaian; Prestasi

ABSTRACT

The performance of State Civil Apparatus (ASN) significantly contributes to the effective and efficient implementation of bureaucracy. Several factors can influence ASN performance, particularly within the environment of the Kuningan District Secretariat. The use of the SIJAPATI application as a performance assessment tool plays a crucial role in enhancing ASN performance. Additionally, job satisfaction also theoretically impact performance. This study aims to examine the effects of performance assessment on ASN performance, mediated by job satisfaction, both partially and simultaneously. The research employs a quantitative descriptive method, with data collected through questionnaires and analyzed using the SEM-PLS method with the SmartPLS application. The findings indicate that performance assessments, both directly and indirectly mediated by job satisfaction, have a significant positive effect on performance. These findings provide insights to enhance the effectiveness and efficiency of organizational performance within the Kuningan.

Kata Kunci: Assessment; Performance; Satisfaction; Work

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran penting dalam keberlangsungan dan efektivitas birokrasi pemerintahan. ASN dianggap sebagai tulang punggung birokrasi yang memastikan jalannya pemerintahan sehari-hari dengan baik. Kinerja dan profesionalisme ASN menjadi faktor kunci dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas dan pelayanan publik yang optimal. ASN yang memiliki integritas, dedikasi, serta keahlian yang relevan dapat memastikan terciptanya birokrasi yang transparan dan akuntabel.

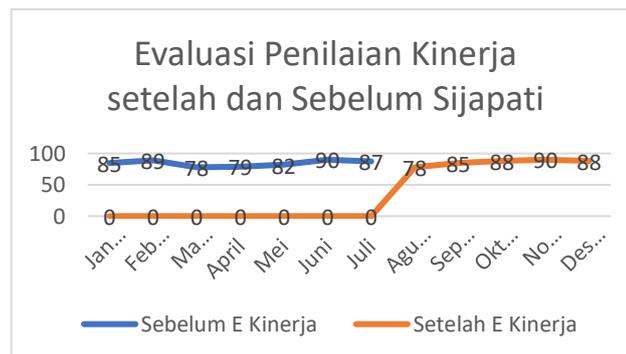
Di tengah tantangan digitalisasi dan globalisasi, ASN dituntut untuk mampu beradaptasi dengan teknologi informasi dan berpikir inovatif. Mereka juga perlu membangun j

aringan kolaboratif dengan berbagai pemangku kepentingan. Pentingnya peningkatan kualitas dan kapasitas ASN semakin mendesak untuk menghadapi tugas yang semakin beragam. ASN berperan dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan daerah, memastikan implementasi yang efisien, serta berkontribusi langsung dalam program pembangunan.

Penelitian ini menyoroti kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, yang menggunakan aplikasi SIJAPATI sebagai alat untuk menilai dan mengelola kinerja ASN. Meskipun aplikasi ini sudah diterapkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN di Kabupaten Kuningan belum optimal. Tabel penilaian kinerja menunjukkan masih ada ASN yang berada di bawah standar, dengan hanya sebagian kecil yang mencapai kinerja sangat baik.

Misalnya, data dari Sekretariat Daerah menunjukkan bahwa dari 242 pegawai, hanya 4,7% yang mendapat nilai kinerja "sangat baik", sementara sebagian besar (68,6%) berada pada kategori "baik", dan masih ada 3,7% pegawai yang memiliki kinerja "kurang". Dibandingkan dengan Dinas Pemuda, Olahraga, dan Pariwisata yang memiliki pegawai dengan jumlah hampir sama, ASN di sana memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan 9,4% pegawai di kategori "sangat baik".

Grafik penilaian kinerja lebih lanjut menunjukkan bahwa bahwa penggunaan Aplikasi Sijapati masih belum mampu memaksimalkan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan belum tercapainya target kinerja pegawai.



Gambar 1. Evaluasi Penilaian Kinerja Tahun 2023

Penelitian Mukti menunjukkan bahwa Penilaian kinerja berbasis e-Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai dan Kepuasan Kerja Pegawai. Kepuasan Kerja sendiri, dalam penelitian ini, terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Mukti et al., 2019). Sinollah dan Hermawanto menemukan hasil yang berbeda. Penilaian kinerja, dalam penelitian mereka, tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Sinollah & Hermawanto, 2020). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil dan permasalahan (research gap) terkait pengaruh variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Hal ini menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks yang berbeda. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompetensi Pegawai terhadap Prestasi Kerja

dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan”, dengan mengidentifikasi beberapa permasalahan utama yang akan dibahas. Pertama, bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

MSDM adalah rangkaian kegiatan yang mencakup proses penarikan, seleksi, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Mukminin et al., 2019). MSDM bertujuan mengoptimalkan kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Darmadi, 2017). Sihotang menyatakan bahwa MSDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pemberian kompensasi. Secara keseluruhan, MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi melalui program pengembangan, evaluasi kinerja, serta penghargaan yang adil dan transparan.

Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, MSDM memiliki beberapa komponen utama. Komponen-komponen tersebut meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan, evaluasi kinerja, dan pemberian kompensasi. Rekrutmen dan seleksi adalah tahap pertama dalam MSDM yang bertujuan untuk menarik dan memilih individu yang memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah proses rekrutmen dan seleksi selesai, tahap selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan lebih baik.

Dalam organisasi publik, seperti yang dihadapi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN), manajemen sumber daya manusia juga menghadapi tantangan tambahan, terutama dalam hal birokrasi yang kompleks. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan MSDM yang adaptif dan inovatif agar dapat menghadapi tantangan era digital dan globalisasi. MSDM di sektor publik harus dapat mendorong peningkatan profesionalisme, integritas, dan etika kerja ASN agar mereka dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel. Penerapan MSDM yang efektif di sektor publik juga sangat penting untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah.

Secara keseluruhan, MSDM berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi. Dalam konteks penelitian ini, pengelolaan MSDM yang efektif akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, kinerja, dan prestasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan.

Prestasi Kerja

Prestasi kerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas yang diberikan, dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, dan dedikasi (Badriyah, 2018). Prestasi kerja merujuk pada hasil akhir dari pekerjaan seseorang atau kelompok berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Dharma, 2018). Evaluasi prestasi kerja dilakukan melalui beberapa indikator seperti kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Sutrisno, 2018). Prestasi kerja yang baik akan mendorong efektivitas organisasi serta menciptakan kinerja yang optimal dari para pegawainya (Sunyoto, 2019).

Prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan teknis, pengalaman, motivasi, kondisi kerja, serta penilaian kinerja yang diterima oleh individu. Penilaian prestasi kerja sering kali digunakan sebagai dasar untuk menentukan penghargaan atau sanksi bagi seorang karyawan. Dengan demikian, prestasi kerja memiliki peran sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena

karyawan yang berprestasi tinggi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Sikap positif, seperti disiplin, kerjasama, dan inisiatif, dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja. Karyawan yang memiliki sikap kerja yang baik cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah dan lebih adaptif terhadap perubahan, sehingga prestasi kerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang kurang memiliki sikap kerja positif.

Menurut Robbins (2019), prestasi kerja dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Robbins menggarisbawahi bahwa meskipun kemampuan dan motivasi individu sangat penting, organisasi juga harus menyediakan kesempatan yang adil dan sumber daya yang memadai untuk mendukung kinerja pegawai. Tanpa dukungan yang memadai, karyawan yang berbakat sekalipun mungkin tidak mampu mencapai potensi penuh mereka.

Dalam konteks penelitian ini, prestasi kerja diukur berdasarkan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu. ASN yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam mengambil inisiatif, menyelesaikan tugas dengan akurat, dan mencapai hasil yang melebihi ekspektasi. Oleh karena itu, peningkatan prestasi kerja ASN menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang memungkinkan organisasi untuk menilai, mengevaluasi, dan mengukur kinerja individu dalam suatu periode tertentu (Bintoro & Daryanto, 2017). Sistem penilaian ini penting untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan organisasi, serta membantu dalam proses pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, atau tindakan perbaikan lainnya (Kasmir, 2017). Penilaian kinerja juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami harapan organisasi dan memperbaiki kelemahan yang mereka miliki (Sunyoto, 2019). Oleh karena itu, penilaian kinerja yang transparan dan objektif menjadi instrumen penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Penilaian kinerja biasanya dilakukan secara berkala, misalnya setahun sekali, dengan tujuan memberikan gambaran tentang prestasi karyawan dalam kaitannya dengan target dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hasil penilaian kinerja ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, pemberian bonus, atau tindakan korektif.

Sistem penilaian kinerja yang baik harus didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan, objektivitas, dan transparansi. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan benar-benar mencerminkan prestasi kerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif. Penilaian yang adil dan objektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena mereka merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka diakui dan dihargai oleh organisasi. Sebaliknya, penilaian yang tidak adil atau tidak transparan dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa tidak dihargai atau tidak mendapatkan penghargaan yang layak atas usaha yang telah mereka lakukan.

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja dianggap sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja ASN. Penilaian kinerja yang dilakukan secara transparan dan obyektif akan meningkatkan kepuasan kerja ASN, karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai oleh organisasi. Selain itu, penilaian kinerja yang baik juga dapat meningkatkan prestasi kerja ASN, karena mereka mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan arahan yang jelas mengenai area yang perlu ditingkatkan.

Penilaian kinerja yang tepat juga berfungsi sebagai alat bagi organisasi untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. Menurut Bintoro & Daryanto (2017), penilaian kinerja adalah proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggotanya secara tepat dan akurat. Hal ini terkait langsung dengan efektivitas pelaksanaan aktivitas-aktivitas MSDM seperti promosi, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karir. Penilaian kinerja memberikan informasi

penting kepada organisasi untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Beberapa metode yang biasa digunakan dalam penilaian kinerja adalah skala penilaian grafik, pilihan terpaksa, teknik esai, dan insiden kritis. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Misalnya, skala penilaian grafik memberikan gambaran umum tentang prestasi kerja karyawan berdasarkan beberapa indikator, namun cenderung kurang mendalam. Teknik esai, di sisi lain, memungkinkan penilai untuk memberikan gambaran yang lebih rinci tentang kinerja karyawan, tetapi memerlukan waktu dan keterampilan penulisan yang baik dari penilai.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat memberikan banyak manfaat, baik bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, penilaian kinerja memberikan informasi yang berharga mengenai efektivitas karyawan dan area yang perlu ditingkatkan. Penilaian kinerja juga membantu organisasi dalam mengambil keputusan terkait pengembangan karir, pemberian bonus, dan pengangkatan jabatan. Bagi karyawan, penilaian kinerja memberikan umpan balik yang sangat berguna untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Dengan mengetahui area yang perlu ditingkatkan, karyawan dapat lebih fokus dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau positif yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya (Afandi, 2018). Kepuasan kerja melibatkan evaluasi pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta penghargaan atau kompensasi yang diterima (Handoko, 2020). Kepuasan kerja juga mencerminkan keseimbangan antara harapan karyawan dan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja (Sutrisno, 2018). Beberapa indikator yang memengaruhi kepuasan kerja, termasuk tantangan pekerjaan, upah yang diterima, kesempatan promosi, pengawasan, serta hubungan sosial dengan rekan kerja (Afandi, 2018).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, antara lain:

- **Kompensasi:** Gaji, tunjangan, dan bonus yang adil serta kompetitif menjadi faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang setara dengan kontribusi mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.
- **Lingkungan Kerja:** Kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Tempat kerja yang memiliki fasilitas yang memadai dan suasana kerja yang harmonis akan meningkatkan semangat kerja karyawan.
- **Hubungan dengan Rekan Kerja:** Hubungan interpersonal yang baik antar karyawan juga menjadi salah satu penentu kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan maupun rekan kerjanya akan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja.
- **Kesempatan untuk Berkembang:** Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan jenjang karir yang jelas juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang akan lebih bersemangat dalam bekerja dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

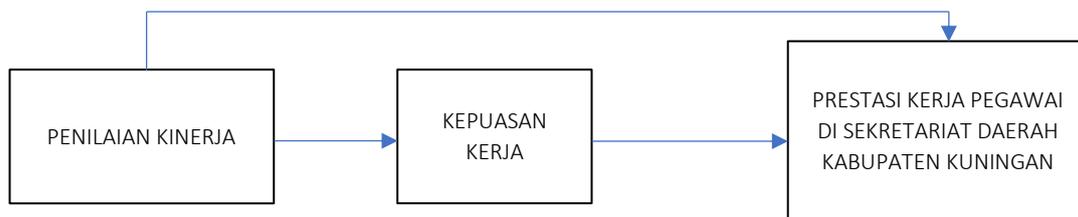
Handoko (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan faktor-faktor eksternal seperti kompensasi dan lingkungan kerja, tetapi juga dengan faktor internal seperti kepuasan pribadi yang muncul dari perasaan pencapaian atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Karyawan yang merasa berhasil dalam pekerjaannya cenderung merasa lebih puas, terlepas dari kondisi eksternal yang mungkin tidak sempurna.

Sutrisno (2018) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga memiliki hubungan erat dengan prestasi kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak puas. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan perilaku kontraproduktif seperti absensi tinggi, turnover, dan kinerja yang rendah. Dalam hal ini, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti

keadilan dalam kompensasi, kesempatan pengembangan karir, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja juga diidentifikasi sebagai variabel mediasi antara penilaian kinerja dan prestasi kerja. Artinya, kepuasan kerja menjadi jembatan yang menghubungkan bagaimana penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan prestasi kerja ASN. ASN yang merasa puas dengan penilaian kinerja mereka akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga prestasi kerja mereka juga meningkat.

Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Model Penelitian

Hipotesis

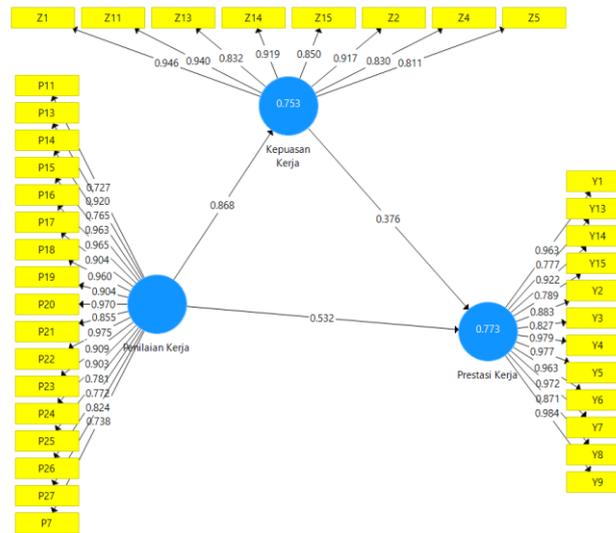
1. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.
4. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja.

METODE

Dalam konteks penelitian yang dilakukan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, peneliti menggunakan metode penelitian Deskriptif verifikatif. Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang didapat dari data primer (kuesioner) dan data sekunder (studi literatur). Populasi dalam penelitian ini dibatasi oleh kriteria inklusi, sehingga populasinya adalah sebanyak 242 responden, yang kesemuanya dijadikan sebagai sampel penelitian dengan metode total sampling. Instrument pengumpulan data primer terlebih dahulu dilakukan uji validitas dengan kriteria Nilai AVE dan uji reliabilitas dengan kriteria Cronbach Alpha. Analisis deskriptif dilakukan dengan mendeskripsikan dan menguraikan data dari masing-masing variabel, sementara analisis verifikatif dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS. Penelitian ini melibatkan beberapa variabel utama yang berfokus pada penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan prestasi kerja dalam organisasi ASN. Variabel *Penilaian Kinerja* mencakup dimensi-dimensi seperti keadilan, objektivitas, dan penghargaan yang diberikan kepada ASN dalam evaluasi kerja mereka. Variabel *Kepuasan Kerja* melibatkan dimensi-dimensi seperti kepuasan terhadap lingkungan kerja, pengakuan atas prestasi, serta hubungan antar rekan kerja yang kondusif. Sementara itu, variabel *Prestasi Kerja* terdiri dari dimensi-dimensi yang meliputi produktivitas, efektivitas, dan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh ASN dalam melaksanakan tugasnya. Hubungan antara ketiga variabel ini menjadi fokus utama penelitian, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut adalah rangkuman hasil penelitian:



Gambar 3. PLS Alogaritm

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Semakin baik penilaian kinerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Berdasarkan tabel **Path Coefficient**, nilai t-statistik sebesar 0,868 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan dengan p-value 0.000. Hasil penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Cindi Ismi Januari yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga senada dengan hasil penelitian Arif Devi Dwipayana, dkk yang juga menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, pendapat Afandi menyatakan bahwa pencapaian nilai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, terutama sejauh mana pekerjaan memberikan pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja individu yang penting bagi mereka, (Afandi, 2018) yang diwujudkan melalui penilaian kinerja yang semuanya terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, sebagai faktor-faktor yang secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memperkuat teori-teori yang ada tetapi juga memberikan bukti empiris tambahan bahwa penilaian kinerja adalah kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja ASN.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Prestasi Kerja

Penilaian kinerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja ASN. Nilai t-statistik sebesar 0,532 menunjukkan hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja yang baik dan peningkatan prestasi kerja. Hasil penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Cindi Ismi Januari yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu juga senada dengan hasil penelitian Surya R A E Putra yang juga menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja baik secara parsial maupun secara simultan.

Lebih lanjut, Secara teoritis, pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja dapat dijelaskan oleh Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory*) Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk mengerahkan upaya yang lebih besar jika mereka merasa bahwa upaya tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan atau imbalan yang diinginkan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja

Kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ASN. ASN yang merasa puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, komitmen lebih kuat terhadap organisasi, dan prestasi kerja yang lebih baik, dengan t-statistik 0,376 dan p-value 0.000. Hasil penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Mohd. Kurniawan DP yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. ASN yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki sikap yang lebih positif, yang tercermin dalam interaksi mereka dengan rekan kerja dan atasan, serta dalam cara mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka. Sikap positif ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, di mana ASN merasa dihargai dan didukung. Ini selaras dengan teori motivasi dan kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg (1968), yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kinerja dengan prestasi kerja. Pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja diperkuat dengan adanya kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik 0.327.

Tabel 1. Specific Indirect Effects:

	Specific Indirect Effects
Penilaian Kerja -> Kepuasan Kerja -> Prestasi Kerja	0,327

Sumber : Output SEM-PLS 3.2.5, 2024

Tabel 2. Nilai GoF Penelitian:

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	R²
Prestasi Kerja	0.832	0.771
Penilaian Kinerja	0.769	-
Kepuasan Kerja	0.778	-

Sumber : Output SEM-PLS 3.2.5, 2024

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi antara penilaian kinerja dan prestasi kerja. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik, yang mencakup umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas prestasi, meningkatkan kepuasan kerja ASN. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja ASN. Dengan kata lain, meskipun penilaian kinerja memiliki pengaruh langsung terhadap prestasi kerja, dampaknya lebih signifikan ketika dikombinasikan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. ASN yang merasa puas dengan penilaian kinerja mereka cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Kepuasan kerja juga membantu mengurangi tingkat stres di tempat kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan.

Ketika ASN merasa bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan adil dan mereka dihargai atas kontribusi mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, memotivasi ASN untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Sebagai contoh, ASN yang puas dengan pengawasan yang mereka terima cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik karena mereka merasa didukung dan dibimbing dengan baik.

Hubungan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang positif ini penting untuk meningkatkan kepuasan kerja ASN. Ketika ASN merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang adil dan mendukung, mereka lebih cenderung untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan komitmen ASN, tetapi juga berdampak positif pada prestasi kerja mereka. Sebagai contoh, ASN yang puas dengan hubungan kerja dengan rekan-rekan

mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja sama dan membantu satu sama lain, yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas tim secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja ASN memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dari perspektif praktis, temuan ini menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan, serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk ASN. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja ASN. Dengan melakukan ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Peran sosial mengacu pada kemampuan ASN untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan secara efektif. ASN yang memiliki kemampuan sosial yang baik cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih baik, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Misalnya, ASN yang mampu berkomunikasi dengan baik dan bekerja sama dengan rekan-rekan mereka cenderung merasa lebih puas dengan lingkungan kerja mereka. Citra diri, yang mencakup bagaimana ASN memandang kemampuan dan kontribusi mereka, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. ASN yang memiliki citra diri positif cenderung merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Secara praktis, temuan ini menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan melakukan ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja ASN, yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja mereka. Pendekatan holistik ini penting untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan pencapaian tujuan organ. Bagian ini harus menguraikan hasil penelitian empiris yang informatif yang ditulis secara sistematis dan kritis. Tabel dan gambar dapat disajikan pada bagian ini untuk mendukung pembahasan, misalnya tabel hasil uji statistik, gambar hasil uji model, dan lain-lain. Pembahasan hasil bersifat argumentatif mengenai relevansi antara hasil, teori, penelitian terdahulu dengan fakta empiris yang ditemukan, serta menunjukkan kebaruan temuan (Abdullah & Mahiri, 2023). Setiap tabel ditulis tanpa garis vertikal dan dilengkapi dengan sumber tahun pengolahan data penelitian (Hernita et al., 2023).

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, dapat disimpulkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, dapat disimpulkan beberapa hal. Pertama, penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. ASN yang menerima penilaian kinerja yang baik umumnya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena penilaian yang adil dan objektif memberi rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja. Kedua, penilaian kinerja yang baik juga berdampak signifikan pada prestasi kerja ASN, di mana ASN yang mendapat penilaian kinerja yang positif menunjukkan peningkatan produktivitas dan efektivitas dalam melaksanakan tugas. Ketiga, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh antara penilaian kinerja dan prestasi kerja; ASN yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik. Terakhir, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penilaian kinerja dan prestasi kerja.

Oleh karena itu, peningkatan penilaian kinerja yang objektif sangat diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang optimal di lingkungan ASN. Rekomendasi yang dapat diberikan meliputi beberapa aspek. Secara teoritis, penelitian ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator antara penilaian kinerja dan prestasi kerja. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain, seperti motivasi intrinsik dan dukungan organisasi, yang mungkin mempengaruhi hubungan ini. Secara praktis, organisasi perlu meningkatkan penilaian kinerja yang adil dan objektif serta menyediakan pelatihan berkelanjutan. Lingkungan kerja yang mendukung dan insentif yang adil juga merupakan elemen penting

untuk meningkatkan kepuasan kerja ASN. Dari segi akademis, penelitian ini memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan disarankan untuk diuji di berbagai konteks dan sektor lain guna memperkuat temuan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa.
- Badriyah, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Jakarta: Pustaka Setia.
- Bintoro, & Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. 1st edn. Yogyakarta: Gava Media.
- Darmadi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan*. 1st edn. Yogyakarta: Deepublish.
- Dharma, S. 2018. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/2203>
- Handoko, T. H. 2020. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BFFE.
- Kasmir. 2017. *Customer Service Excellent: Teori dan Praktik*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasojo, L. D., & Yuliana, L. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Mukti, D. R., Lelly Hana Setyanti, S. W., & Farida, L. 2019. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2). Retrieve from <https://doi.org/10.19184/ejeba.v6i2.11166>
- Rudlia, J. I. 2016. Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3). Retrieve from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/12585>
- Sinollah, S., & Hermawanto, H. 2020. ANALISIS PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA. *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 5(1). <https://doi.org/10.36636/dialektika.v5i1.408>
- Sunyoto, D. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center Of Academic Publishing Service.
- Sutrisno, E. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed., Vol. 2. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.