

PENGARUH PENILAIAN KINERJA (*PERFORMANCE APPRAISAL*) TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN TEKNIK PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PERUMDAM) TIRTA KENCANA JOMBANG

Usman Hari Syaid¹, Ach Mizajjad², Rubait Dasururi³
hariusman.uh@gmail.com¹, muzajjad.em@undar.ac.id², rubait1987@gmail.com³

Fakultas Ekonomi / Universitas Darul ‘Ulum

ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, dengan fokus pada karyawan bagian teknik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Tirta Kencana Jombang. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Sampel penelitian berjumlah 62 orang yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan aplikasi WarpPLS 7.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan terbukti memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat pentingnya penerapan sistem penilaian kinerja yang adil dan terstruktur sebagai sarana peningkatan kesejahteraan dan produktivitas karyawan, khususnya di lingkungan perusahaan daerah.

Kata Kunci: Penilaian kinerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, manajemen sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi, terutama di tengah meningkatnya persaingan global dan kemajuan teknologi yang pesat. Kemampuan suatu perusahaan untuk bertahan dan berkembang sangat bergantung pada efektivitas dalam mengelola SDM yang dimilikinya. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan tersebut adalah pelaksanaan penilaian kinerja yang sistematis dan adil untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi (Pratiwi, 2022).

Praktik penilaian kinerja di banyak Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) masih belum optimal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan sering kali disebabkan oleh kurangnya pengakuan terhadap kontribusi mereka, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan motivasi kerja dan peningkatan niat untuk keluar dari pekerjaan (Retnowati, 2024). Oleh karena itu, diperlukan sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga mampu meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Tirta Kencana Jombang menghadapi permasalahan terkait rendahnya kerja sama, kurangnya rasa tanggung jawab, serta ketidakjelasan target kerja pada karyawan bagian teknik. Masalah ini mengindikasikan adanya kebutuhan mendesak untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang dapat

meningkatkan semangat dan kinerja kerja secara menyeluruh. Penilaian kinerja yang efektif diyakini dapat memberikan umpan balik yang membangun serta mendorong kepercayaan dan harga diri karyawan (Hamidi, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan bagian teknik di Perumdam Tirta Kencana Jombang. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran mediasi kinerja karyawan dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana strategi manajemen kinerja dapat meningkatkan kualitas kerja di sektor layanan publik.

Manfaat penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai hubungan antara penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pimpinan perusahaan daerah dan pembuat kebijakan dalam merancang sistem penilaian kinerja yang lebih efektif, adil, dan berdampak positif terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Tinjauan Pustaka

Equity Theory

Equity Theory yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi keadilan atas hubungan *input* dan *output* dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2020). Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang diterimanya seimbang dengan kontribusi yang diberikan cenderung menunjukkan kepuasan kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (Siagian, 2022). Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dapat memicu ketidakpuasan dan penurunan kinerja.

Expectancy Theory

Expectancy Theory dari Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh harapan bahwa usahanya akan membuahkan hasil yang diinginkan, serta adanya hubungan antara kinerja dan imbalan (Faida, 2019). Tiga komponen utama dalam teori ini adalah ekspektansi (usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentality (kinerja akan menghasilkan imbalan), dan valensi (nilai dari imbalan tersebut bagi individu). Dengan demikian, teori ini menekankan pentingnya sistem penilaian kinerja yang mampu memotivasi karyawan melalui kejelasan tujuan, penghargaan, dan keadilan dalam evaluasi.

Penilaian Kinerja

Handoko (2020), penilaian kinerja di definisikannya sebagai proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan, yang berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dan pemberian umpan balik. Mondy dan Noe (2020) menambahkan bahwa penilaian kinerja harus dilakukan secara berkala dan formal untuk menilai sejauh mana individu melaksanakan tugasnya. Widodo (2019) juga menyatakan bahwa penilaian ini mencakup perbandingan hasil kerja terhadap standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Beberapa indikator umum dalam penilaian kinerja menurut Kasmir (2016) meliputi absensi, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan kerja, loyalitas, kepatuhan, kerja sama, kepemimpinan, dan prakarsa.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2020), merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Indikator kinerja menurut Robbins (2020) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Sementara itu, kepuasan kerja diartikan sebagai respons emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan

dan harapan mereka terpenuhi di lingkungan kerja (Sutrisno, 2020). Afandi (2018) menyebutkan beberapa aspek yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu isi pekerjaan, upah, peluang promosi, pengawasan, dan hubungan antar rekan kerja.

METODE PENELITIAN

Obyek dan Subyek Penelitian

Objek penelitian difokuskan pada karyawan bagian teknik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Tirta Kencana Jombang, dengan jumlah populasi sebanyak 62 orang. Karena populasi relatif kecil, maka teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2022).

Definisi Variabel

1. Penilaian Kinerja (X1): diukur dengan indikator absensi, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan, loyalitas, kepatuhan, kerjasama, kepemimpinan, dan prakarsa (Kasmir, 2022).
2. Kinerja Karyawan (Y): diukur melalui kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins, 2020).
3. Kepuasan Kerja (M): diukur melalui pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja (Afandi, 2018).

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat keabsahan instrumen penelitian. Pengujian dilakukan dengan korelasi *Pearson (Bivariate Pearson)* antara skor item dengan skor total. Instrumen dinyatakan valid apabila $r\text{-hitung} > 0,3$ pada taraf signifikansi 0,05 (Sugiyono, 2022).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen dalam mengukur variabel. Pengujian dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,6$ (Sugiyono, 2022).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang semakin besar menunjukkan model semakin baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel (Setiafendi, 2023).

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan adalah jika nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $p\text{-value} < 0,05$, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Afthanorhan et al., 2020).

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian adalah jika nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ atau $p\text{-value} < 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%, maka model dinyatakan layak secara simultan (Sugiyono, 2022).

Pembahasan

Uji Validitas

Pada Tabel 1 terlihat bahwa setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, dan menunjukkan bahwa $r\text{ hitung} > 0,3$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel 1.
Hasil Pengujian Validitas

No item	Variable	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) (X)	0,903	0,3	Valid
2		0,823	0,3	Valid
3		0,875	0,3	Valid
4		0,724	0,3	Valid
5		0,712	0,3	Valid
6		0,734	0,3	Valid
7		0,903	0,3	Valid
8		0,823	0,3	Valid
9		0,875	0,3	Valid
1	Kepuasan Kerja (M)	0,799	0,3	Valid
2		0,871	0,3	Valid
3		0,755	0,3	Valid
4		0,697	0,3	Valid
5		0,863	0,3	Valid
1	Kinerja karyawan (Y)	0,935	0,3	Valid
2		0,871	0,3	Valid
3		0,854	0,3	Valid
4		0,672	0,3	Valid
5		0,753	0,3	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Uji Reabilitas

Tabel 2.
Hasil Pengujian Reliabilitas

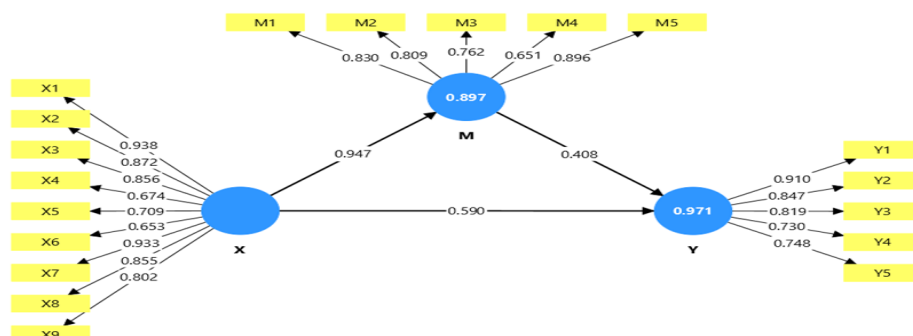
Variabel	Alpha	Koefisien α	Keterangan
Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) (X)	0,942	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (M)	0,853	0,6	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,878	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien Alpha yang cukup tinggi, yaitu di atas 0,6. Dengan demikian, item-item pada masing-masing konstruk variabel tersebut layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian.

Outer Model

Berikut ini disajikan Gambar 1 evaluasi outer model pengukuran dalam penelitian ini:



Gambar 1. Evaluasi Outer Model

1. Convergent validity

Tabel 3 di bawah menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 3.
Nilai Outer Loading

Variabel	Item	Nilai Outer Loading
Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) (X)	X.1	0.938
	X.2	0.872
	X.3	0.856
	X.4	0.674
	X.5	0.709
	X.6	0.653
	X.7	0.933
	X.8	0.855
	X.9	0.802
Kepuasan Kerja (M)	M,1	0.830
	M,2	0.809
	M,3	0.762
	M,4	0.651
	M,5	0.896
Kinerja karyawan (Y)	Y1	0.910
	Y2	0.847
	Y3	0.819
	Y4	0.730
	Y5	0.748

Sumber: Data primer diolah, 2025

2. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Berdasarkan data pada tabel 4 di bawah dapat diketahui bahwa masing-masing item pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya.

Tabel 4.
Nilai Cross Loading

	M	X	Y
M1	0.840	0.827	0.839
M2	0.809	0.777	0.797
M3	0.762	0.646	0.710
M4	0.651	0.472	0.498
M5	0.996	0.933	0.910
X1	0.877	0.938	0.901
X2	0.783	0.872	0.813
X3	0.813	0.856	0.832
X4	0.643	0.674	0.649
X5	0.661	0.729	0.719
X6	0.617	0.653	0.636
X7	0.896	0.933	0.910
X8	0.829	0.855	0.847
X9	0.783	0.822	0.819
Y1	0.896	0.933	0.940
Y2	0.829	0.855	0.867
Y3	0.783	0.802	0.819
Y4	0.731	0.671	0.740
Y5	0.673	0.676	0.748

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 5 di bawah, menunjukkan bahwa setiap akar AVE (angka-angka di dalam kurung) pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel (pada kolom selain diagonal). Dengan demikian, *outer model* telah memenuhi syarat baik *convergent validity* maupun *discriminant validity*.

Tabel 5.
Nilai pengolahan *Fornell-Larker Criterion*

	Kepuasan Kerja (M)	Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) (X)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepuasan Kerja (M)	(0.794)		
Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) (X)	0.747	(0.816)	
Kinerja Karyawan (Y)	0.767	0.777	(0.813

Sumber: Data primer diolah, 2025

1. *Composite Reliability*

Berdasarkan tabel 6 dibawah, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite realibility* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

Tabel 6. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) (X)	0.944
Kepuassn Kerja (M)	0.879
Kinerja Karyawan (Y)	0.883

Sumber: Data primer diolah, 2025

2. *Cronbach Alpha*

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel penelitian > 0,6. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 7.
Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) (X)	0.935
Kepuassn Kerja (M)	0.853
Kinerja Karyawan (Y)	0.870

Sumber: Data primer diolah, 2025

Inner Model

1. R-Square (R^2) dan Q^2 Predictive relevance

Kriteria nilai R^2 terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu; nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Ghozali & Latan, 2015). Variabel Kepuasan kerja memiliki nilai R Square sebesar 0.897, ini dapat diartikan bahwa kemampuan variansi yang dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) terhadap variabel Kepuasan kerja sebesar 89.7% (kuat). Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R Square sebesar 0.971, ini dapat diartikan bahwa kemampuan variansi yang dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 97.1% (Kuat).

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2015). Berdasar Tabel 4.11 tentang output R-square di atas maka nilai Q-Square pada penelitian ini adalah 0,997. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki predictive relevance, karena nilai Q^2 yang diperoleh lebih besar dari 0.

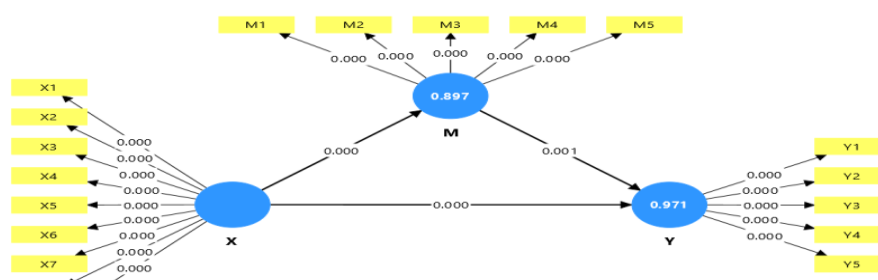
Tabel 8.
R-Square

Variabel	R –Square
Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) (X)	
Kepuasan Kerja (M)	0.897
Kinerja Karyawan (Y)	0.971

Sumber: Data primer diolah, 2025

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 dengan teknik *bootstrapping*, di mana hubungan antar variabel laten dinyatakan signifikan jika $p\text{-value} \leq 0,05$ dan $t\text{-statistics} > 1,96$. *Output* estimasi koefisien jalur disajikan untuk menunjukkan pengaruh antar variabel dalam model berikut ;



Gambar 2. Hasil Estimasi dari Model Penelitian

Berdasarkan nilai *path coefficients* dan $p\text{-value}$ pada tabel di atas, maka hasil uji setiap hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan besarnya nilai *original sample* 0,947 dan nilai $p\text{-value}$ $0,000 \leq 0,05$ (dengan $t\text{-statistics}$ 76.945 atau > 1.96), yang berarti Hipotesis 1 diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan besarnya nilai *original sample* 0.4087 dan nilai *p-value* $0,001 \leq 0,05$ (dengan *t-statistics* 3.215 atau > 1.96), yang berarti Hipotesis 2 diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan besarnya nilai *original sample* 0.977 dan nilai *p-value* $0,000 \leq 0,05$ (dengan *t-statistics* 105.982 atau > 1.96), yang berarti Hipotesis 3 diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9.
Hasil Estimasi *Dirrect Effect*

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) -> Kepuasan Kerja	0.947	76.945	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja karyawan	0.408	3.215	0.001
Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) -> Kinerja karyawan	0.977	105.982	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Uji Mediasi (pengaruh tidak langsung)

Dari tabel 10 dibawah, diketahui bahwa Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap *kinerja* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki nilai *p-value* sebesar 0,001 atau $\leq 0,05$ (dengan *t-statistics* 3.200 atau > 1.96). Dengan demikian (H4 diterima), yaitu Kepuasan kerja memediasi pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap kinerja karyawan.

Tabel 10.
Hasil Estimasi *Spesific Indirect Effect* (Pengaruh tidak Langsung)

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>) -> kepuasan Kerja -> Kinerja karyawan	0.386	3.200	0.001

Sumber: Data primer diolah, 2025

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian teknik Perumdam Tirta Kencana Jombang (*p-value* = 0,000; *t* = 76,945). Penilaian yang dilakukan secara objektif dan transparan meningkatkan rasa dihargai, motivasi, dan kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh Putra & Mulyani (2020) yang menyatakan bahwa sistem penilaian yang adil meningkatkan kepuasan karena menciptakan persepsi keadilan dan kejelasan karier.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan teknik (*p-value* = 0,001; *t* = 3,215), di mana karyawan yang merasa puas lebih termotivasi dan bertanggung jawab. Faktor seperti relasi kerja yang baik, kompensasi yang adil, dan kejelasan peran mendorong produktivitas kerja. Temuan ini diperkuat oleh Sari & Nugroho (2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen dan kinerja, terutama dalam lingkungan kerja sektor publik.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} = 0,000$; $t = 105,982$), di mana evaluasi yang terstruktur mendorong peningkatan efektivitas, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja. Penilaian yang obyektif memberi arah dan motivasi kerja yang jelas. Penelitian Yuliana & Fadhillah (2021) juga menunjukkan bahwa evaluasi kinerja berdampak langsung terhadap peningkatan hasil kerja karyawan di sektor pelayanan publik.

Kepuasan Kerja sebagai Mediator Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} = 0,001$; $t = 3,200$), di mana sistem penilaian yang adil dan membangun meningkatkan kepuasan emosional dan semangat kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, performa kerja pun meningkat. Penelitian Setiawan & Mahardika (2020) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara evaluasi dan kinerja pegawai.

Kesimpulan

1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam meningkatkan kualitas, efektivitas, dan ketepatan kerja.
2. Penilaian kinerja juga meningkatkan kepuasan kerja karena menciptakan rasa dihargai, keadilan, dan peluang pengembangan.
3. Kepuasan kerja berdampak langsung pada peningkatan kinerja melalui semangat, loyalitas, dan tanggung jawab kerja.
4. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja, memperkuat pengaruh tidak langsung dari sistem evaluasi terhadap performa karyawan.

Saran

1. Manajemen disarankan memperkuat sistem penilaian kinerja yang objektif, berkala, dan berbasis umpan balik dua arah.
2. Perlu ditingkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi adil, lingkungan kerja mendukung, dan peluang karier.
3. Karyawan diharapkan aktif memberi umpan balik dan memanfaatkan hasil penilaian untuk evaluasi dan pengembangan diri.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan unit kerja lain dan menambahkan variabel seperti motivasi atau budaya organisasi untuk hasil yang lebih luas dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2020). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Afandi, A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers,
- Afthanorhan, W. M. A. W., Awang, Z., Foziah, H., Ghazali, P. L., & Rashid, N. (2020). *Modeling Reflective Measurement Model for Structural Equation Modeling Using SmartPLS. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(1), 531–540

Abdul Basir Hamidi. (2023). The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job

Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson,

Eli Retnowati. (2024). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention,

Hariadi, Sundjoto, Sri R. (2025). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah III Surabaya dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi,

Faida, Eka Wilda (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ergonomi Unit Kerja Rekam Medis, (Sidoarjo: Indomesia Pustaka).

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi* (Edisi 11). Yogyakarta Badan Penerbit Undip.

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Hasibuan, M. (2020). *Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT Bumi Aksara.

Iftitakhul Baroroh (2023) Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan,

Juwita Sari (2022) Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi pada PT. Japfa comfeed indonesia tbk. Cabang Jambi

Kasmir. (2016). *Manajemen Kinerja: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Mangkunegara, A. P. (2020). *Evaluasi Kinerja SDM* (Cet.7). Refika Aditama.

Rivai, V., & Basri, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Setiafendi. (2023). *Structural Equation Modeling (SEM): Konsep dan Aplikasi dengan AMOS, LISREL, dan SmartPLS*. Yogyakarta: Deepublish.

Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Yogyakarta: STIE YKPN.

Sudjana, N. (2021). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.

Sugiyono, P. D. (2022). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.

Sugiyono, P. D. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi ke 2). PT

Alfabet.

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Grub.

Wibowo (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Tumbuhnya. Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Jakarta : Rajawali Pers

Wirawan, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Widodo, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis dan Industri*. Jakarta: Rajawali Pers.