JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 19 Januari 2026 | **Revised:** 29 Januari 2026 | **Accepted:** 24 Februari 2026

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Pemediasi Motivasi Kerja di BBPVP Serang

Risa Ardiansyah[1], Aam Bastaman[2]
[1]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Trilogi Jakarta, pakrisa@gmail.com
[2]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Trilogi Jakarta, a_bastaman@trilogi.ac.id

Corresponding Author: pakrisa@gmail.com[1]

Abstract: *This study investigates how internal evaluation mechanisms and professional development policies influence performance quality through individual motivational drivers among functional instructors at BBPVP Serang. A quantitative approach with a cross-sectional design was employed. The research population consisted of 77 instructors, with 64 respondents selected using the Slovin formula. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling. The findings reveal that internal evaluation mechanisms and professional development initiatives significantly strengthen individual work motivation. However, neither factor demonstrates a direct and significant effect on performance outcomes. Individual motivational drive emerges as the primary determinant of performance quality and functions as a mediating pathway that transmits the influence of evaluation and development policies to instructional performance. These results indicate that the presence of formal organizational policies alone is insufficient to generate performance improvement without reinforcing psychological drivers that govern work behavior. Therefore, the formulation of evaluation systems and professional development strategies should prioritize transparency, fairness, and motivational reinforcement to promote sustainable performance enhancement.*

Keywords: *Carrer Development, Performance, Performance Appraisal System, Work Motivation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana mekanisme evaluasi internal dan kebijakan pengembangan kapasitas profesional memengaruhi mutu capaian kerja melalui dorongan psikologis individu pada instruktur fungsional di BBPVP Serang. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan rancangan potong lintang. Populasi penelitian berjumlah 77 orang, sedangkan sampel ditetapkan sebanyak 64 responden berdasarkan perhitungan Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur, kemudian dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis Partial Least Square. Hasil pengujian menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi internal dan kebijakan pengembangan profesional berkontribusi signifikan dalam memperkuat dorongan kerja personal. Namun demikian, kedua faktor tersebut tidak

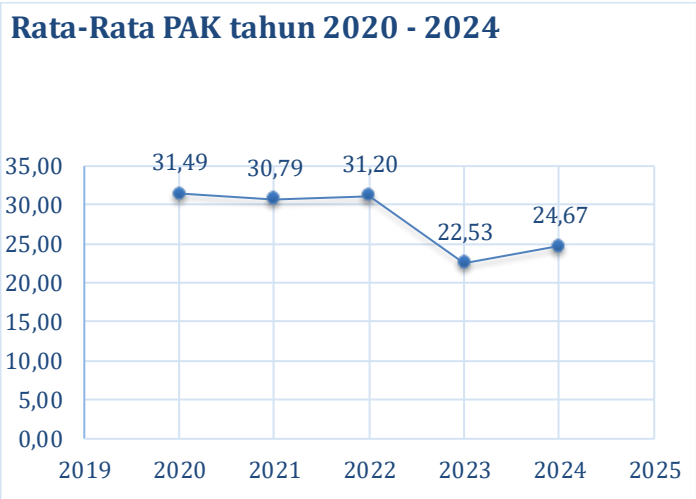
memperlihatkan hubungan langsung yang bermakna terhadap mutu hasil kerja. Dorongan psikologis individu terbukti menjadi determinan utama capaian kerja sekaligus berfungsi sebagai jalur perantara yang menyalurkan pengaruh kebijakan evaluasi dan pengembangan profesional terhadap kualitas kinerja instruktur. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan kebijakan struktural belum cukup untuk menghasilkan perbaikan kinerja apabila tidak disertai penguatan aspek psikologis sebagai penggerak utama perilaku kerja. Oleh karena itu, perancangan kebijakan evaluasi dan pengembangan profesional perlu diarahkan secara lebih transparan, adil, dan berorientasi pada penguatan motivasional agar mampu mendorong peningkatan mutu kinerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan Karier, Kinerja, Sistem Penilaian Kinerja, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peranan sentral dalam menentukan daya saing bangsa pada era keterbukaan global. Kemampuan suatu negara dalam menjaga keberlanjutan pertumbuhan ekonomi tidak lagi hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya alam, tetapi semakin bergantung pada kualitas individu yang mengelola dan mengembangkan potensi tersebut secara adaptif. Dalam konteks nasional, arah pembangunan jangka panjang menuju Visi Indonesia 2045 menempatkan peningkatan kapasitas manusia sebagai poros utama transformasi sosial dan ekonomi. Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Serang hadir sebagai institusi yang mengemban mandat strategis dalam menyiapkan tenaga kerja yang mampu menjawab kebutuhan dunia industri yang terus berubah. Peran lembaga ini tidak sebatas sebagai penyelenggara program pelatihan, melainkan juga sebagai pusat pembentukan etos kerja, karakter profesional, serta kesiapan mental peserta dalam memasuki pasar kerja yang semakin kompetitif. Namun, perubahan regulasi terkait sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir Jabatan Fungsional Instruktur (JF Instruktur) menimbulkan tantangan baru, antara lain pembatasan angka kredit dan kebutuhan jabatan yang memperlambat kenaikan karir. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan kinerja instruktur seperti yang yang terlihat pada tabel penilaian angka kredit dari tahun 2021-2024 berikut:

Tabel 1. Nilai Rata-rata PAK 2020-2024



Sumber: Nilai Rata-rata PAK 2020-2024, diolah

Menurut Rivai (2008) memandang pengembangan karir sebagai rangkaian upaya terencana yang diarahkan pada penguatan kapasitas kerja individu agar mampu menapaki jenjang profesi yang selaras dengan tujuan personalnya. Perspektif ini menekankan bahwa peningkatan kompetensi tidak berlangsung secara insidental, melainkan melalui proses

berkelanjutan yang memberi ruang bagi individu untuk membangun kesiapan menghadapi tuntutan peran yang lebih kompleks. Sejalan dengan pandangan tersebut, Dubrin (2005) menempatkan pengembangan karir sebagai bagian integral dari kebijakan pengelolaan aparatur yang berfungsi memfasilitasi perencanaan masa depan profesional pegawai. Melalui mekanisme ini, organisasi tidak hanya mengarahkan individu dalam menentukan arah karirnya, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan potensi pegawai berkembang secara optimal, sehingga kepentingan personal dan kebutuhan institusional dapat berjalan secara selaras. Mondy (2008) menambahkan bahwa pengembangan karir merupakan instrumen formal yang dirancang untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia dengan latar belakang keahlian dan pengalaman yang sesuai pada saat organisasi memerlukannya. Pendekatan ini menegaskan bahwa kesiapan individu tidak hanya menjadi tanggung jawab personal, tetapi juga merupakan hasil dari perencanaan organisasi yang sistematis dan berorientasi pada keberlanjutan.

Sejumlah temuan empiris memperlihatkan bahwa keberadaan mekanisme pengembangan profesional memiliki keterkaitan yang nyata dengan peningkatan kualitas hasil kerja individu. Pratiwi (2015) mengemukakan bahwa ketersediaan jalur pertumbuhan yang jelas mampu mendorong individu untuk menunjukkan capaian kerja yang lebih konsisten dan terarah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesempatan untuk berkembang tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai pemicu munculnya tanggung jawab profesional. Oduma (2014) memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pertumbuhan profesional individu berkontribusi pada perbaikan mutu kontribusi kerja yang diberikan. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Parerung (2014) yang menegaskan bahwa adanya kebijakan pengembangan profesional berkorelasi dengan peningkatan capaian kerja aparatur. Konsistensi hasil berbagai kajian tersebut menggambarkan bahwa kepastian arah masa depan profesional membentuk rasa aman dan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong individu untuk menyeimbangkan harapan yang diterima dengan kontribusi kerja yang lebih optimal, sehingga tercipta hubungan timbal balik yang menguntungkan antara institusi dan sumber daya manusianya.

Berbagai kajian juga menunjukkan bahwa pengelolaan pengembangan profesional yang kurang tepat berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif terhadap mutu kontribusi individu. Ketika mekanisme pembinaan tidak dirancang secara proporsional, individu cenderung mengalami penurunan antusiasme, kebingungan arah masa depan profesional, serta berkurangnya keterikatan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada melemahnya kualitas hasil kerja. Temuan Yudiastra (2024) dalam kajian mengenai PT Bali Word Canggu menegaskan bahwa intensitas dukungan terhadap pertumbuhan profesional memiliki hubungan searah dengan capaian kerja aparatur. Peningkatan fasilitasi pembinaan terbukti mendorong perbaikan kontribusi kerja, sementara keterbatasan atau lemahnya dukungan tersebut berkorelasi dengan merosotnya kualitas hasil kerja. Hasil ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menjaga performa aparatur sangat bergantung pada ketepatan perancangan dan konsistensi implementasi kebijakan pengembangan profesional.

Dalam beberapa tahun terakhir, arah pembinaan karir bagi Jabatan Fungsional Instruktur mengalami pergeseran mendasar. Skema yang sebelumnya lebih menitikberatkan pada pencapaian angka kredit kini bergerak menuju sistem yang lebih kompleks dan terintegrasi dengan kebutuhan organisasi secara makro. Transformasi tersebut dipertegas melalui Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 4 Tahun 2024 mengenai pelaksanaan uji kompetensi jabatan fungsional instruktur, Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 12 Tahun 2024 tentang mekanisme perhitungan kebutuhan instruktur, serta Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 202 Tahun 2024 mengenai peta jabatan aparatur sipil negara di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan. Rangkaian regulasi tersebut membawa implikasi langsung terhadap pola mobilitas karir instruktur. Kenaikan jenjang jabatan tidak lagi sepenuhnya ditentukan oleh

akumulasi capaian kredit personal, melainkan juga dipengaruhi oleh ketersediaan formasi yang telah dipetakan secara institusional. Kondisi ini memunculkan perubahan persepsi di kalangan instruktur mengenai kepastian arah karir, yang pada sebagian individu berdampak pada melemahnya dorongan internal serta penurunan intensitas kontribusi kerja. Perubahan sistemik ini menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan karir yang tidak hanya berbasis prestasi individual, tetapi juga pada kebutuhan struktural organisasi, berpotensi memengaruhi iklim psikologis aparatur. Ketika peluang mobilitas tidak lagi sepenuhnya dapat diprediksi oleh usaha personal, maka rasa keterikatan, keyakinan terhadap masa depan profesional, serta komitmen terhadap tugas berisiko mengalami penurunan. Hal ini menegaskan pentingnya penataan ulang strategi pembinaan agar selaras dengan dinamika regulasi sekaligus mampu menjaga semangat dan kualitas kontribusi aparatur.

Dorongan internal yang dimiliki individu terbukti memainkan peran strategis dalam membentuk mutu kontribusi kerja yang dihasilkan. Yani (2023), melalui kajian pada aparatur Kelurahan Blambangan Umpu, menunjukkan bahwa tingkat kesiapan psikologis dan semangat personal berkorelasi kuat dengan kualitas pelaksanaan tugas yang dijalankan. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu yang memiliki energi psikologis positif cenderung mampu menyelesaikan tanggung jawab secara lebih terarah, tepat, dan konsisten. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Rosdiana (2023) yang menegaskan bahwa kekuatan dorongan batin individu berhubungan erat dengan perbaikan mutu hasil kerja. Ketika individu merasakan adanya tujuan yang bermakna dan penghargaan yang proporsional, muncul kecenderungan untuk memberikan kontribusi yang melampaui standar minimal yang ditetapkan. Konsistensi temuan kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa kondisi psikologis yang mendukung bukan sekadar faktor pelengkap, melainkan menjadi elemen fundamental dalam menciptakan kualitas kerja yang berdaya saing. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi dalam menjaga capaian kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuannya memelihara iklim yang mampu menghidupkan semangat, komitmen, dan rasa memiliki di kalangan aparatur.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian empiris pada latar belakang penelitian, maka penelitian ini berjudul: " Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dengan Pemediasi Motivasi Kerja di BBPVP Serang".

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat ditentukan tujuan penelitian yaitu:

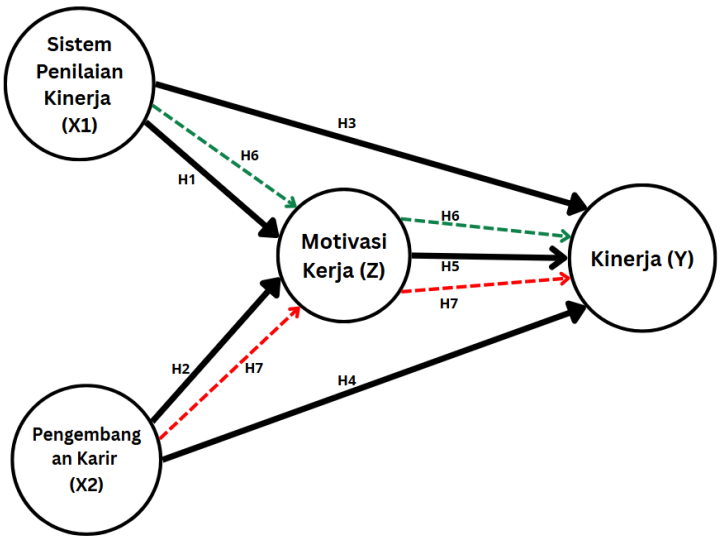
1. Untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja di BBPVP Serang?
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja di BBPVP Serang ?
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja di BBPVP Serang?
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja di BBPVP Serang?
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja di BBPVP Serang?
6. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap melalui pemediasi motivasi kerja di BBPVP Serang?
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui pemediasi motivasi kerja di BBPVP Serang?

Dalam kajian ini, setiap konstruk laten dirumuskan secara operasional untuk memberikan batasan konseptual yang jelas terhadap objek yang ditelaah. Mekanisme penilaian kinerja dipahami sebagai perangkat organisasi yang digunakan untuk menakar capaian kerja individu dengan tujuan mendorong peningkatan produktivitas baik pada level personal maupun institusional. Hidayat (2020:25) memaknai penilaian tersebut sebagai proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menilai pelaksanaan tugas aparatur, tingkat pertanggungjawaban, serta sumbangan nyata yang diberikan dalam kurun waktu tertentu, dengan mempertimbangkan dimensi mutu maupun volume hasil kerja. Selanjutnya, pengembangan karir dimaknai sebagai

rangkaian upaya terencana yang diarahkan pada penguatan kapasitas kerja individu agar mampu menapaki jenjang profesi yang sesuai dengan arah masa depan yang diharapkan. Rivai (2008:290) menekankan bahwa proses ini menempatkan peningkatan kompetensi sebagai sarana utama dalam mempersiapkan individu menghadapi peran yang lebih kompleks. Dorongan kerja dipahami sebagai proses psikologis yang mencakup pembangkitan energi, pengaturan arah perilaku, serta konsistensi individu dalam menjalankan tindakan yang relevan untuk mencapai sasaran kerja. Wibowo (2013) menegaskan bahwa kekuatan internal ini berfungsi sebagai penggerak utama yang mengarahkan individu agar tetap fokus dan berketekunan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Adapun capaian kerja dimaknai sebagai representasi hasil yang dicapai individu, baik dari sisi mutu maupun jumlah keluaran, dalam melaksanakan peran yang diemban. Mangkunegara (2017) menekankan bahwa kualitas hasil tersebut mencerminkan tingkat pemenuhan tanggung jawab profesional individu sesuai dengan kedudukan yang dijalankan dalam organisasi.

Kerangka Pemikiran

Kajian ini diarahkan untuk menggali secara komprehensif pola keterkaitan antar mekanisme pengelolaan internal, peluang pertumbuhan profesional, dorongan psikologis individu, serta mutu capaian kerja aparatur di lingkungan BBPVP Serang. Kerangka konseptual yang digunakan menjadi pondasi bagi penelitian ini untuk menyelidiki secara rinci bagaimana interaksi antara variabel-variabel tersebut berkembang dalam konteks penelitian. Dorongan internal individu diposisikan sebagai simpul penghubung yang menjembatani keterkaitan antara mekanisme pengelolaan internal dan peluang pertumbuhan profesional dengan mutu capaian kerja yang dihasilkan. Dalam kerangka ini, aspek psikologis tersebut diperlakukan sebagai jalur utama yang menyalurkan pengaruh kebijakan organisasi menuju perilaku dan hasil kerja aparatur. Penempatan faktor psikologis sebagai perantara memungkinkan penelitian ini menelusuri secara lebih utuh bagaimana kebijakan penghargaan serta kesempatan pembinaan profesional diterjemahkan menjadi energi kerja yang nyata. Fokus pada peran perantara ini diharapkan mampu membuka pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses terbentuknya kontribusi kerja yang berkualitas. Melalui pengungkapan dinamika tersebut, penelitian ini tidak hanya menawarkan penjelasan teoretis, tetapi juga menyediakan dasar praktis bagi perumusan kebijakan pembinaan aparatur yang lebih adaptif guna memperkuat kualitas kinerja institusi.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Hipotesis
Sumber: Rosdiana (2024).

METODE

Kajian ini menerapkan pendekatan observasional analitik dengan rancangan potong lintang, yaitu pola penelitian yang memusatkan pengumpulan data pada satu waktu pengamatan yang sama. Melalui rancangan ini, kondisi setiap konstruk yang ditelaah direkam secara serentak sehingga memungkinkan penelusuran keterkaitan antar unsur yang dikaji dalam satu periode pengamatan. Penggunaan rancangan tersebut memberikan ruang untuk mengidentifikasi pola hubungan antar faktor yang dianalisis tanpa melakukan intervensi terhadap objek penelitian. Penelitian ini diarahkan untuk memetakan keterhubungan antar unsur yang ditelaah secara empiris berdasarkan kondisi aktual yang terjadi pada saat pengumpulan data dilakukan.

Kajian ini menggunakan pendekatan eksploratif yang diarahkan untuk memperjelas pola hubungan kausal antar konstruk melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan. Pendekatan tersebut memungkinkan perumusan masalah yang semula bersifat konseptual menjadi unit-unit analisis yang lebih terstruktur, sehingga setiap aspek dapat ditelaah secara lebih mendalam. Melalui pengumpulan gagasan, temuan lapangan, serta masukan yang bersifat kontributif, penelitian ini membangun landasan empiris yang memperkaya pemahaman terhadap keterkaitan antar faktor yang ditelaah. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi untuk menguji dugaan teoritis, tetapi juga membuka ruang bagi pengungkapan dinamika yang sebelumnya belum terpetakan secara komprehensif.

Penelitian ini diarahkan untuk menelaah keterkaitan antara mekanisme pengelolaan internal dan peluang pembinaan profesional terhadap mutu capaian kerja, dengan mempertimbangkan peran faktor psikologis sebagai jalur perantara. Pengolahan data dilakukan melalui pendekatan kuantitatif untuk menguji dugaan yang telah dirumuskan sebelumnya secara empiris. Tujuan utama kajian ini adalah memperluas pemahaman mengenai unsur-unsur pendorong yang membentuk kualitas kontribusi kerja aparatur. Hasil penelitian diharapkan mampu menyediakan dasar rujukan konseptual dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam perumusan kebijakan pembinaan yang berorientasi pada penguatan kinerja institusi.

Objek yang menjadi sasaran kajian ini mencakup seluruh aparatur yang menduduki Jabatan Fungsional Instruktur di lingkungan BBPVP Serang dengan total 77 individu. Berdasarkan jumlah tersebut, penetapan ukuran responden dilakukan melalui pendekatan perhitungan Slovin guna memperoleh besaran sampel yang merepresentasikan karakteristik populasi penelitian:

$$\mathbf{n = N / (1 + Ne^2)}$$

keterangan :

n = Jumlah sampel,

N = Jumlah populasi dan

e = Margin of error

Hasil perhitungan menggunakan pendekatan Slovin menunjukkan bahwa dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar lima persen, jumlah responden minimum yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi adalah sebanyak enam puluh empat individu.

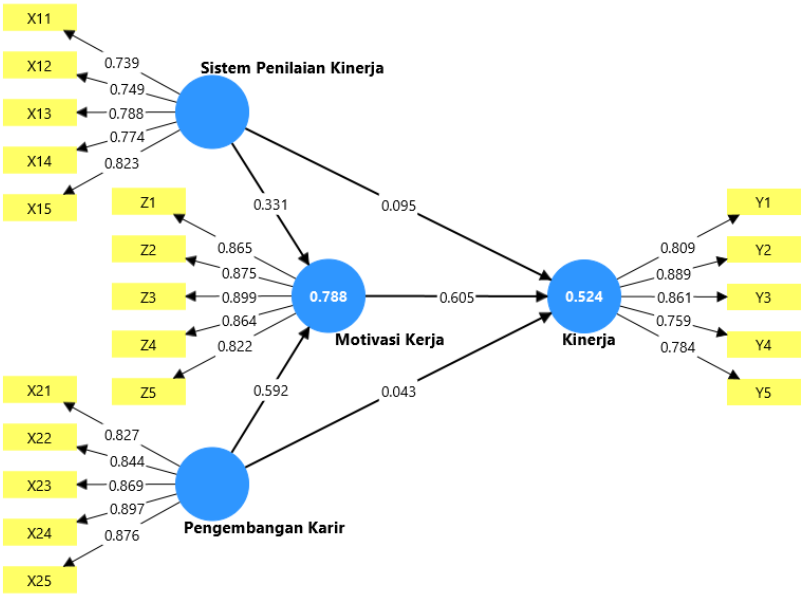
Pengelolaan data dalam kajian ini dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 4 yang mengadopsi pendekatan pemodelan persamaan struktural berbasis varian. Pendekatan ini memungkinkan pengujian keterkaitan antar konstruk dilakukan secara terpadu dalam satu rangkaian analisis. Pemanfaatan metode ini diarahkan untuk menelaah keberadaan dan arah hubungan antar konstruk laten sekaligus memperkuat pengujian kerangka konseptual yang dibangun. Teknik ini tidak hanya berfungsi sebagai alat analisis, tetapi juga sebagai sarana verifikasi terhadap proposisi teoritis yang mendasari penelitian.

Hasil pengolahan data dalam kajian ini ditampilkan melalui tabel dan visualisasi grafis untuk memudahkan pemahaman alur analisis yang dilakukan. Penyajian tersebut dirancang

secara sistematis agar setiap tahapan pengolahan data dapat ditelusuri secara jelas. Analisis dilakukan melalui pemodelan struktural yang mencakup pengujian hubungan antar konstruk, penelaahan kelayakan indikator pengukuran, serta pengujian dugaan hubungan yang telah dirumuskan. Pendekatan ini memungkinkan interpretasi hasil dilakukan secara komprehensif dan terstruktur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pemodelan persamaan struktural, kerangka analisis disusun melalui dua komponen utama yang saling melengkapi. Tahap pertama memusatkan perhatian pada bangunan pengukuran yang berfungsi menelaah keterwakilan setiap indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang dibentuk. Pada tahap ini dapat ditelusuri sejauh mana variasi data empiris mampu dijelaskan oleh konstruk konseptual yang dirumuskan, sekaligus mengidentifikasi indikator-indikator yang memiliki kontribusi paling kuat dalam membangun makna setiap konstruk. Setelah keterandalan representasi indikator terhadap konstruk terverifikasi, kajian dilanjutkan pada bangunan struktural yang memfokuskan analisis pada keterkaitan antar konstruk laten. Tahap ini diarahkan untuk menelusuri pola hubungan antar unsur konseptual, khususnya dalam melihat bagaimana konstruk yang berperan sebagai pemicu memengaruhi konstruk yang menerima dampak. Pendekatan ini memungkinkan pemetaan alur pengaruh secara lebih komprehensif berdasarkan kondisi empiris yang terukur. Seluruh rangkaian perhitungan dalam kajian ini diolah menggunakan SmartPLS versi 4.0 sehingga setiap hubungan antar konstruk dapat dianalisis secara terpadu. Hasil pengolahan tersebut menjadi dasar utama dalam menafsirkan dinamika keterkaitan antar unsur konseptual yang dikaji pada lingkungan BBPVP Serangsebagai berikut:



Gambar 2. Model *SmartPLS*
Sumber: Olah data menggunakan *smartPLS*

Evaluasi hasil pemodelan dilakukan melalui dua tahapan utama yang saling berkesinambungan. Tahap awal diarahkan untuk menelaah kelayakan representasi indikator terhadap konstruk konseptual yang dibangun. Selanjutnya, kajian difokuskan pada penelusuran pola keterkaitan antar konstruk laten guna memahami arah serta kekuatan hubungan yang terbentuk dalam kerangka penelitian.

Pengujian kelayakan indikator diawali dengan penelaahan kesesuaian internal antar indikator yang merepresentasikan satu konstruk. Prinsip dasar tahap ini menekankan bahwa indikator yang membangun satu konstruk seharusnya menunjukkan keterkaitan yang kuat. Penilaian kesesuaian tersebut dilakukan melalui pemeriksaan besaran muatan indikator yang

diperoleh dari pengolahan data menggunakan perangkat lunak PLS. Ghozali dan Latan (2015) mengemukakan bahwa indikator dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan apabila nilai muatannya melampaui ambang 0,7 serta proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh konstruk melebihi 0,5. Berdasarkan pengolahan data melalui SmartPLS versi 4.0, hasil pengujian menunjukkan temuan sebagai berikut:

Tabel 2. *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Sistem Penilaian Kinerja (X_1)	X11	0.739	Valid
	X12	0.749	Valid
	X13	0.788	Valid
	X14	0.774	Valid
	X15	0.823	Valid
Pengembangan Karir (X_2)	X21	0.827	Valid
	X22	0.844	Valid
	X23	0.869	Valid
	X24	0.897	Valid
	X25	0.876	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z1	0.865	Valid
	Z2	0.875	Valid
	Z3	0.899	Valid
	Z4	0.864	Valid
	Z5	0.822	Valid
Kinerja Instruktur (Y)	Y1	0.809	Valid
	Y2	0.889	Valid
	Y3	0.861	Valid
	Y4	0.759	Valid
	Y5	0.784	Valid

Sumber: Olah data menggunakan smartPLS

Tabel yang disajikan memperlihatkan besaran muatan setiap indikator yang digunakan untuk merepresentasikan konstruk konseptual yang dikaji. Seluruh indikator menunjukkan arah hubungan yang sejalan serta memiliki nilai muatan yang melampaui ambang kelayakan yang ditetapkan. Temuan tersebut menegaskan bahwa keseluruhan dua puluh indikator yang digunakan mampu merefleksikan konstruk laten secara memadai. Dengan demikian, instrumen pengukuran yang digunakan dalam kajian ini dinilai layak untuk merepresentasikan konsep yang ditelaah secara akurat.

Pengujian keterpisahan antar konstruk diarahkan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki kedekatan paling kuat dengan konstruk yang direpresentasikannya dibandingkan dengan konstruk lain yang tidak menjadi acuannya. Prinsip ini menekankan pentingnya kejelasan batas konseptual antar konstruk agar tidak terjadi tumpang tindih makna pengukuran. Penelaahan tersebut dilakukan melalui perbandingan besaran keterkaitan indikator terhadap konstruk asalnya dengan keterkaitan terhadap konstruk lain yang tidak menjadi referensinya. Hasil perhitungan melalui perangkat lunak PLS dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 3. Uji *Crossloading*

	Sistem Penilaian Kinerja	Pengembangan Karir	Motivasi kerja	Kinerja
X11	0,739	0,557	0,524	0,521
X12	0,749	0,771	0,520	0,669
X13	0,788	0,591	0,366	0,593
X14	0,774	0,556	0,423	0,590
X15	0,823	0,714	0,574	0,778
X21	0,749	0,827	0,531	0,710
X22	0,691	0,844	0,540	0,705
X23	0,664	0,869	0,506	0,721
X24	0,774	0,897	0,627	0,854
X25	0,710	0,876	0,578	0,742
Z1	0,510	0,508	0,809	0,605
Z2	0,609	0,629	0,889	0,628
Z3	0,440	0,407	0,861	0,528
Z4	0,537	0,632	0,759	0,614
Z5	0,467	0,449	0,784	0,569
Y1	0,663	0,724	0,641	0,865
Y2	0,676	0,686	0,591	0,875
Y3	0,772	0,784	0,567	0,899
Y4	0,716	0,799	0,535	0,864
Y5	0,732	0,755	0,763	0,822

Sumber: Olah data menggunakan smartPLS

Paparan data pada tabel menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat keterkaitan paling kuat dengan konstruk yang direpresentasikannya dibandingkan dengan konstruk lain di luar acuannya. Kondisi ini memperlihatkan bahwa batas konseptual antar konstruk dapat dibedakan secara jelas. Berdasarkan temuan tersebut, dapat ditegaskan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria keterpisahan pengukuran. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam kajian ini mampu membangun masing-masing konstruk secara tepat tanpa terjadi tumpang tindih representasi.

Tahap evaluasi instrumen juga mencakup penelaahan tingkat keterandalan konstruk untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan mampu memberikan hasil yang stabil dan tepat. Penilaian ini diarahkan untuk menegaskan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten pada berbagai kondisi pengukuran. Dalam pendekatan PLS, tingkat keterandalan tersebut ditelaah melalui pemeriksaan nilai keterandalan komposit. Konstruk dinyatakan layak apabila besaran nilai yang diperoleh melampaui ambang kelayakan yang ditetapkan. Hasil pengolahan data yang dirangkum pada tabel berikut memperlihatkan capaian tingkat keterandalan masing-masing konstruk.

Tabel 4. Uji *Composite Reability*

Variabel	Composite Reliability	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Kinerja	0,881	0,879	Reliabel
Motivasi Kerja	0,917	0,916	Reliabel
Pengembangan Karir	0,919	0,914	Reliabel
Sistem Penilaian Kinerja	0,843	0,834	Reliabel

Sumber: Olah data menggunakan smartPLS

Seluruh konstruk menunjukkan capaian nilai cronbach's alpha serta keterandalan komposit yang melampaui batas kelayakan yang ditetapkan. Hasil tersebut menandakan bahwa setiap indikator mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten. Hal ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki kemampuan representasi yang memadai dalam membangun konstruk konseptual yang ditelaah. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan layak karena mampu menghasilkan pengukuran yang akurat dan dapat dipercaya.

Tabel 5. R^2

Laten Variable	R^2
Sistem Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir → Motivasi kerja	0,788
Sistem Penilaian Kinerja, Pengembangan karir, Motivasi kerja → Kinerja	0,524

Hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa konstruk yang merepresentasikan dorongan internal individu memiliki nilai R^2 yang berada di atas 0,67, sehingga dikategorikan dalam tingkat daya jelas yang tinggi. Capaian ini mengindikasikan bahwa sebagian besar variasi data pada konstruk tersebut dapat dijelaskan oleh susunan hubungan yang dibangun dalam model analisis. Sebaliknya, konstruk yang merefleksikan hasil kerja aparatur menunjukkan nilai R^2 yang berada pada rentang 0,33 hingga 0,67. Posisi ini menempatkannya pada kategori kemampuan penjelasan sedang, yang menandakan bahwa model mampu menerangkan variasi data secara cukup memadai, meskipun masih terdapat faktor lain di luar kerangka analisis yang turut memengaruhi pembentukan kualitas hasil kerja.

Tahap pengujian dugaan hubungan dilakukan melalui pemeriksaan nilai T-Statistics. Suatu hubungan dinyatakan memiliki dukungan empiris apabila nilai t-statistic yang diperoleh melebihi batas kritis 1,96. Untuk memperoleh besaran tersebut, analisis dilakukan melalui prosedur bootstrapping sehingga menghasilkan nilai t-statistic bagi setiap jalur hubungan yang diuji. Ringkasan hasil pengujian tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Uji *Bootsrapping*

Hipotesis	Pengaruh	Path Coefficient	T-Statistic	*P-values*	Keputusan
Pengaruh Langsung					
H1	Sistem Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja	0,331	2,880	0,004	Diterima
H2	Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,592	5,416	0,000	Diterima
H3	Sistem Penilaian Kinerja -> Kinerja	0,095	0,391	0,696	Ditolak
H4	Pengembangan Karir -> Kinerja	0,043	0,168	0,867	Ditolak
H5	Motivasi Kerja -> Kinerja	0,605	2,713	0,007	Diterima
	Pengaruh Tidak Langsung				
H6	Sistem Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0,200	2,151	0,032	Diterima
H7	Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0,358	2,206	0,028	Diterima

Sumber: Olah data menggunakan smartPLS

H_1 : Sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis pertama menguji keterkaitan antara mekanisme penilaian internal dengan dorongan kerja individu. Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur hubungan tersebut menghasilkan koefisien sebesar 0,331. Nilai t-hitung yang diperoleh mencapai 2,880, melampaui batas kritis 1,96, disertai p-value sebesar 0,004 yang berada di bawah ambang 0,05. Capaian parameter tersebut menegaskan bahwa dugaan hubungan yang diajukan memperoleh dukungan empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan mekanisme penilaian internal berkontribusi nyata dalam membentuk dorongan kerja aparatur di lingkungan BBPVP Serang.

H_2 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis kedua diarahkan untuk menelaah keterkaitan antara peluang pertumbuhan profesional dengan dorongan kerja individu. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur hubungan tersebut menghasilkan koefisien sebesar 0,592. Nilai t-hitung mencapai 5,416 yang melampaui batas kritis 1,96, serta didukung oleh p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang 0,05. Capaian parameter tersebut menegaskan bahwa dugaan yang diajukan memperoleh dukungan empiris yang kuat. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberadaan peluang pengembangan profesional memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan dalam membentuk tingkat dorongan kerja aparatur di lingkungan BBPVP Serang.

H3 : Sistem penilaian Kinerja berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis ketiga menguji hubungan antara mekanisme penilaian internal dengan mutu capaian kerja aparatur. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jalur tersebut menghasilkan koefisien sebesar 0,095. Nilai t-hitung yang diperoleh hanya mencapai 0,391, lebih rendah dari batas kritis 1,96, serta disertai p-value sebesar 0,696 yang melampaui ambang 0,05. Parameter tersebut menunjukkan bahwa dugaan hubungan yang diajukan tidak memperoleh dukungan empiris. Temuan ini menandakan bahwa mekanisme penilaian internal belum terbukti memberikan kontribusi langsung terhadap kualitas hasil kerja instruktur di lingkungan BBPVP Serang.

H4: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja

Hipotesis keempat menelaah keterkaitan antara peluang pembinaan profesional dengan mutu capaian kerja aparatur. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa jalur hubungan tersebut menghasilkan koefisien sebesar 0,043. Nilai t-hitung yang diperoleh hanya mencapai 0,168, lebih rendah dari batas kritis 1,96, serta diikuti p-value sebesar 0,867 yang melampaui ambang 0,05. Capaian parameter tersebut menunjukkan bahwa dugaan hubungan yang diajukan tidak memperoleh dukungan empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa peluang pengembangan profesional belum terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap kualitas hasil kerja aparatur di lingkungan BBPVP Serang.

H_5 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis kelima diarahkan untuk menelaah keterkaitan antara dorongan internal individu dengan mutu capaian kerja aparatur. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur hubungan tersebut menghasilkan koefisien sebesar 0,605. Nilai t-hitung yang diperoleh mencapai 2,713 dan melampaui batas kritis 1,96, serta didukung oleh p-value sebesar 0,007 yang berada di bawah ambang 0,05. Capaian parameter tersebut menegaskan bahwa dugaan hubungan yang diajukan memperoleh dukungan empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa dorongan internal individu berkontribusi nyata dalam membentuk kualitas hasil kerja instruktur di lingkungan BBPVP Serang.

H_6: Sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Hipotesis keenam diarahkan untuk menelaah pengaruh tidak langsung antara mekanisme penilaian internal terhadap mutu hasil kerja dengan melibatkan dorongan internal individu sebagai jalur perantara. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur tidak langsung mencapai 0,200. Nilai t-hitung tercatat sebesar 2,151 dan melampaui ambang kritis 1,96, serta diperkuat oleh p-value sebesar 0,032 yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Capaian parameter tersebut mengonfirmasi bahwa dugaan hubungan memperoleh dukungan empiris yang memadai. Temuan ini memperlihatkan bahwa kondisi psikologis individu berfungsi secara efektif sebagai penghubung yang menyalurkan pengaruh kebijakan penilaian internal terhadap kualitas kontribusi kerja instruktur di lingkungan BBPVP Serang.

H7: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Hipotesis ketujuh menguji jalur tidak langsung antara peluang pembinaan profesional dan mutu capaian kerja melalui dorongan internal individu. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur tidak langsung tersebut sebesar 0,358. Nilai t-hitung yang diperoleh mencapai 2,151 dan melampaui batas kritis 1,96, disertai p-value sebesar 0,028 yang berada di bawah

ambang 0,05. Capaian parameter tersebut menegaskan bahwa dugaan hubungan memperoleh dukungan empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa dorongan internal individu berfungsi efektif sebagai jalur perantara yang menyalurkan pengaruh peluang pembinaan profesional terhadap kualitas hasil kerja aparatur di lingkungan BBPVP Serang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka akan disajikan beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja JF Instruktur BBPVP Serang.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja JF Instruktur BBPVP Serang.
3. Sistem Penilaian Kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja JF Instruktur BBPVP Serang.
4. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja JF Instruktur BBPVP Serang.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pada BBPVP Serang.
6. Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel mediasi motivasi kerja.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel mediasi motivasi kerja.

Saran

Dengan mempertimbangkan keterbatasan empiris yang teridentifikasi sepanjang proses analisis, maka penelitian lanjutan perlu diarahkan pada sejumlah penguatan konseptual dan pengembangan model penjelasan sebagai berikut:

1. Temuan penelitian ini memperlihatkan adanya dinamika hubungan yang tidak bersifat linear langsung antara mekanisme evaluasi kerja dan kualitas capaian tugas. Hasil estimasi menunjukkan bahwa keterkaitan langsung antara kedua konstruk tersebut tidak memperoleh dukungan statistik yang memadai. Namun, ketika hubungan tersebut disalurkan melalui faktor pendorong psikologis individu, jalur pengaruhnya berubah menjadi signifikan. Pola ini mengindikasikan bahwa dorongan internal tidak hanya berperan sebagai pelengkap, tetapi menjadi elemen kunci yang mengaktifkan fungsi sistem evaluasi agar mampu diterjemahkan menjadi capaian kerja yang nyata. Oleh karena itu, penelitian berikutnya perlu memperluas kajian mengenai peran faktor afektif dan kognitif pegawai sebagai mekanisme transmisi utama dalam menjembatani desain kebijakan internal dengan hasil implementatifnya.
2. Kondisi serupa juga tampak pada hubungan antara pengelolaan lintasan profesi dan kualitas kontribusi pegawai. Jalur langsung antara keduanya tidak menunjukkan signifikansi yang memadai, namun berubah menjadi bermakna ketika melibatkan unsur pendorong internal sebagai perantara. Hal ini memperlihatkan bahwa program pengembangan tidak otomatis berdampak pada hasil kerja apabila tidak disertai dengan kondisi psikologis yang mendorong keterlibatan, keinginan berprestasi, dan komitmen personal. Dengan demikian, penelitian lanjutan perlu menempatkan dimensi psikologis bukan sekadar sebagai variabel tambahan, melainkan sebagai fondasi utama dalam merancang model peningkatan mutu kerja di lingkungan kelembagaan, khususnya pada jabatan fungsional instruktur.
3. Untuk memperkaya bangunan teoretis serta memperluas daya jelajah model penjelasan, penelitian berikutnya dianjurkan untuk memasukkan sejumlah determinan lain yang relevan dengan konteks organisasi publik. Unsur seperti penghargaan finansial, kepatuhan terhadap aturan, kapasitas profesional, serta pola kepemimpinan dapat diintegrasikan dalam kerangka pemikiran yang serupa. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan pemetaan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi mutu kinerja pegawai, sehingga temuan yang dihasilkan tidak hanya lebih variatif tetapi juga memiliki nilai rekomendatif yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan kelembagaan.

Dengan mencermati berbagai keterbatasan metodologis dan empiris yang teridentifikasi selama proses penelitian, maka studi lanjutan perlu diarahkan pada serangkaian langkah

aplikatif yang lebih terstruktur agar hasil yang diperoleh mampu memberikan kontribusi yang lebih kuat bagi peningkatan praktik pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi publik:

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja instruktur sebaiknya BBPVP Serang menyusun sistem penilaian kinerja yang adil tanpa diskriminasi sehingga instruktur meningkatkan semangat dalam berkinerja.
2. Pengembangan karir merupakan hal yang harus ditingkatkan oleh JF Instruktur sehingga perlu diarahkan dengan memberikan bimbingan atau pendampingan dalam pengembangan kompetensinya.
3. Motivasi kerja instruktur di BBPVP Serang saat ini sudah baik namun masih dapat ditingkatkan dengan memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai tujuan pribadinya, misalkan dengan memberikan pelatihan yang sesuai kompetensi yang diinginkan.
4. Kinerja JF Instruktur sudah sangatlah baik, dalam aspek inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah namun perlu mendapat perhatian yang lebih dari pimpinan, misalkan dengan pelatihan *softskill* agar responsif dalam menghadapi suatu masalah.

REFERENSI

Dubrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior*. Mason: Thomson South-Western.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hidayat, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Mangkunegara,(2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mondy, R. W. (2008). *Human resource management* (10th). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Oduma, C. (2014). Career development and employee performance in organizations. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, 1*(10), 1–9.

Parerung, J. E. (2014). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2*(3), 1120–1130.

Pratiwi, Y. (2015). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 3*(1), 55–62.

Rivai, V. (2008). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Rosdiana, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 12*(2), 115–125.

Rosdiana, S. (2024). The influence of performance appraisal and reward on employee performance mediated by employee job satisfaction on PT. Expert Jaya Group (Property Company). *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 14*(1), 77–89.

Wibowo. (2013). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yani, R. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Blambangan Umpu. *Jurnal Administrasi Publik, 5*(2), 34–41.

Yudiastra, I. K. (2024). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Canggu. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 8*(1), 23–35.