

TESIS

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KERJA, KOMPENSASI, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA ASN DINAS
PUTR KABUPATEN NIAS UTARA DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Universitas Narotama*



Oleh:

DARLAN ZILIWU
NIM: 11124145

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS NAROTAMA
SURABAYA
2026**

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KERJA, KOMPENSASI, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA ASN DINAS
PUTR KABUPATEN NIAS UTARA DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Universitas Narotama*

Oleh:

DARLAN ZILIWU
NIM: 11124145

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS NAROTAMA
SURABAYA**

2026

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DARLAN ZILIWU
NIM : 11124145
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jurusan : MAGISTER MANAJEMEN

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KERJA, KOMPENSASI, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA ASN DINAS PUTR
KABUPATEN NIAS UTARA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain. Apabila di kemudian hari pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan apabila diperlukan.

Surabaya, 18 Februari 2026
Pembuat Pernyataan,



DARLAN ZILIWU

PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH SISTEM PENILAIAN KERJA, KOMPENSASI, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA ASN DINAS PUTR
KABUPATEN NIAS UTARA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Diajukan Oleh:

DARLAN ZILIWU

NIM: 11124145

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH:

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,



Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph.D.

Dosen Pembimbing,

Dr. Agus Sukoco, S.T., M.M.

PENGESAHAN TESIS

TELAH DIUJI DAN DIPERTAHANKAN
PADA HARI SABTU, 07 FEBRUARI 2026

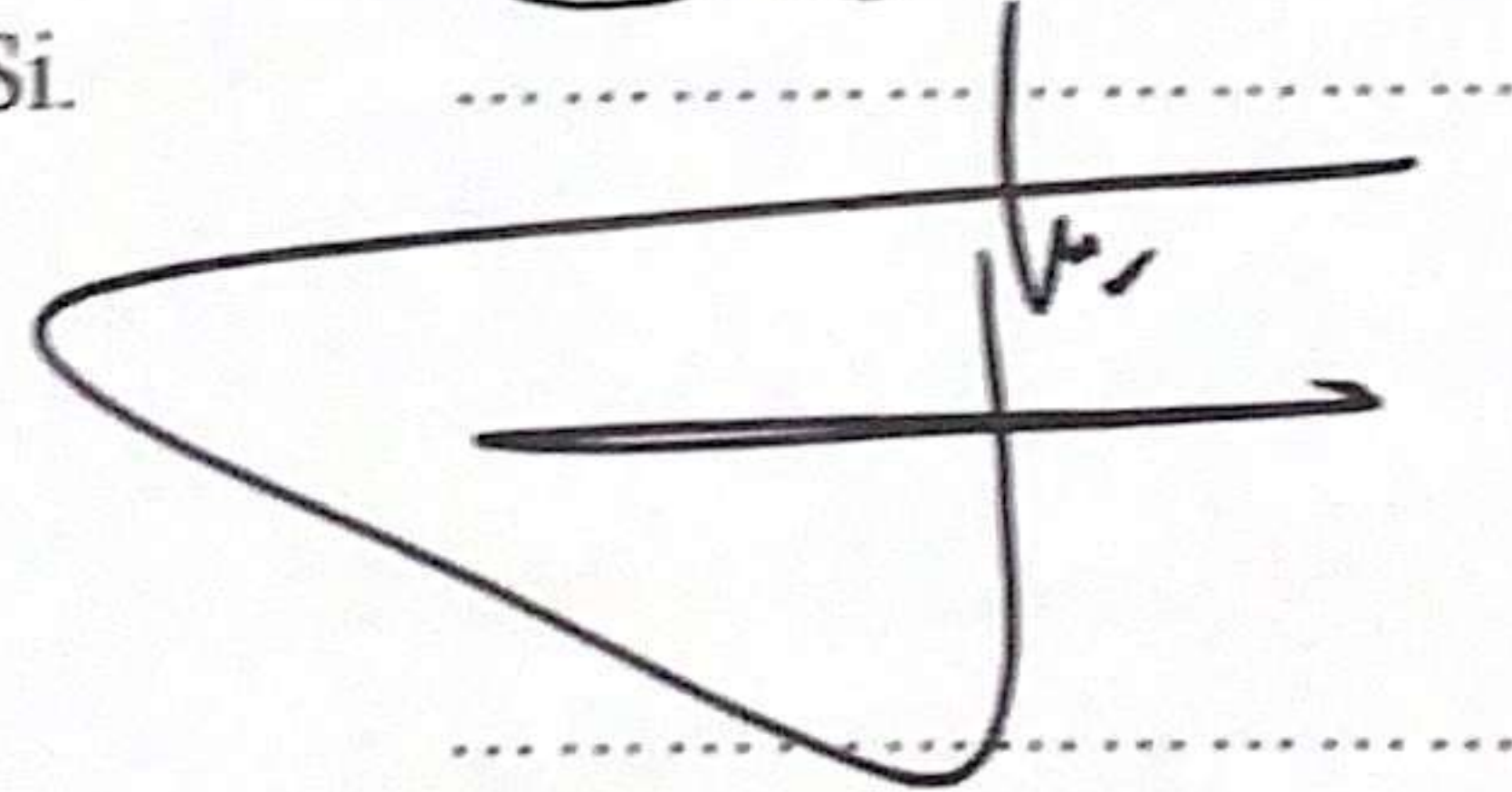
Judul Tesis : PENGARUH SISTEM PENILAIAN KERJA,
KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA ASN DINAS PUTR
KABUPATEN NIAS UTARA DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI
Disusun Oleh : DARLAN ZILIWU
NIM : 11124145
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS NAROTAMA

Di hadapan TIM Penguji:

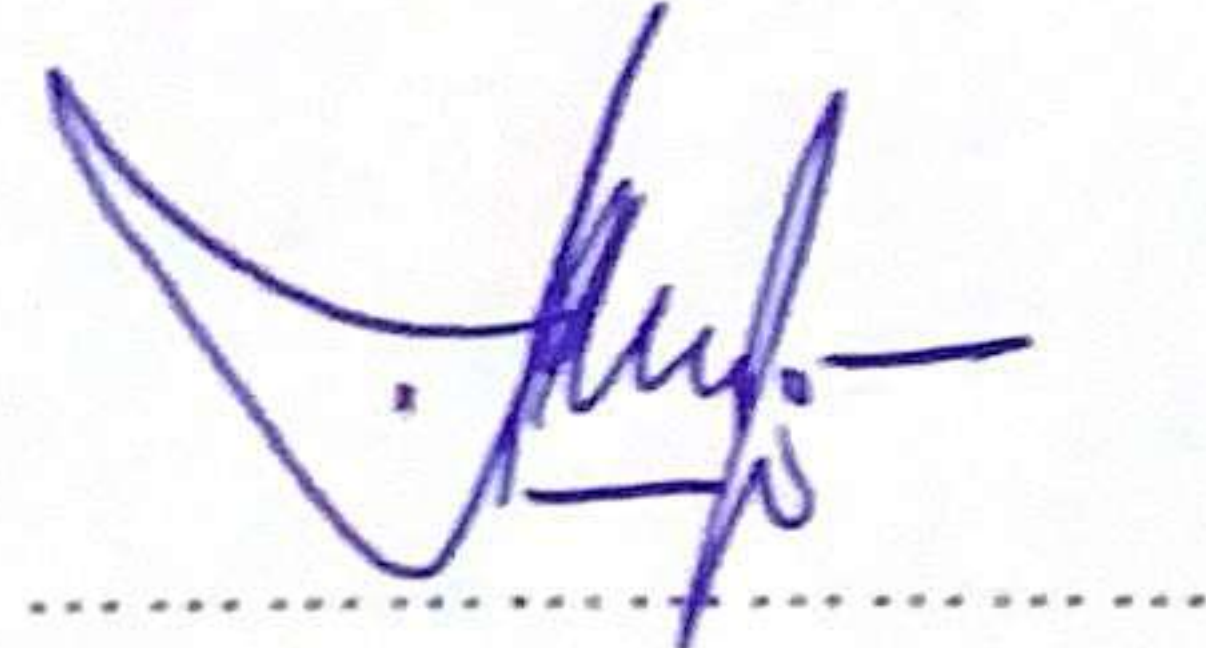
1. Dr. Sengguruh Nilowardono, S.E., M.Si.



2. Dr. H. Agus Sukoco, S.T., M.M.



3. Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph.D.



PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Narotama Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

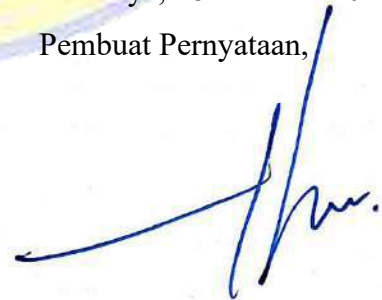
Nama : DARLAN ZILIWU
NIM : 11124145
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Narotama hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas Tesis saya dengan judul: **“Pengaruh Sistem Penilaian Kerja, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN Dinas PUTR Kabupaten Nias Utara Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi”**, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti Noneksklusif ini Universitas Narotama berhak menyimpan, mengalih media formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 18 Februari 2026

Pembuat Pernyataan,



DARLAN ZILIWU

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat Rahmat dan Anugerah Tuhan, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul *“Pengaruh Sistem Penilaian Kerja, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN Dinas PUTR Kabupaten Nias Utara Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi”*. Tesis ini disusun sebagai salah-satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Narotama Surabaya.

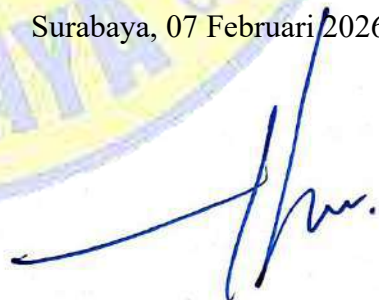
Dalam penulisan Tesis ini penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang Tua, Istri dan Anak yang memberikan dukungan penuh dan doa sehingga penulisan Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Dr. Arasy Alimudin, S.E., M.M. selaku Rektor yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar di Universitas Narotama Surabaya.
3. Bapak Dr. Agus Sukoco, S.T., M.M. selaku Dosen Pembimbing dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama yang telah memberikan bimbingan selama penyusunan Tesis dengan sabar sehingga penyusunan Tesis dapat diselesaikan.
4. Bapak Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Program Magister Manajemen Universitas Narotama yang telah memberikan bimbingan selama penulis menyelesaikan perkuliahan.

5. Bapak/Ibu Dosen, Staf, dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Narotama Surabaya yang telah memberikan pelayanan dengan baik selama penulis menempuh studi.
6. Kepada seluruh Aparatur Sipil Negara di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Nias Utara atas kesediaan dan kerjasama yang baik sehingga penulisan Tesis ini dapat terlaksana.
7. Rekan-rekan dan semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang terus memberikan motivasi sehingga penulis bisa selalu bersemangat dalam menyelesaikan penulisan Tesis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk kesempurnaan. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat baik bagi pembaca dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Surabaya, 07 Februari 2026



DARLAN ZILIWU

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem penilaian kerja, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Kabupaten Nias Utara, Indonesia. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode sensus yang melibatkan 74 orang ASN sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja ASN. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, kompensasi, pengembangan karir, dan sistem penilaian kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompensasi dan pengembangan karir dengan kinerja ASN, serta berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara sistem penilaian kerja dengan kinerja ASN. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa model struktural memiliki daya jelaskan yang kuat, terutama dalam menjelaskan variasi kinerja ASN.

Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan komitmen organisasi melalui penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif guna meningkatkan kinerja ASN di organisasi sektor publik.

Kata Kunci: Sistem Penilaian Kerja; Kompensasi; Pengembangan Karir; Komitmen Organisasi; Kinerja ASN.

ABSTRACT

This study investigates the effects of the performance appraisal system, compensation, and career development on civil servants' performance, with organizational commitment as a mediating variable. The research was conducted at the Public Works and Spatial Planning Office (PUTR) of North Nias Regency, Indonesia. A quantitative approach was applied using a census method involving 74 civil servants. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS.

The results show that compensation and career development have a positive and significant direct effect on civil servants' performance. Organizational commitment also has a positive and significant effect on performance. Furthermore, compensation, career development, and the performance appraisal system significantly influence organizational commitment. Mediation analysis indicates that organizational commitment partially mediates the relationship between compensation and career development and civil servants' performance, while fully mediating the relationship between the performance appraisal system and civil servants' performance. In addition, the coefficient of determination (R^2) demonstrates that the structural model has strong explanatory power, particularly in explaining variations in civil servants' performance.

These findings highlight the importance of strengthening organizational commitment through effective human resource practices to enhance civil servants' performance in public sector organizations.

Keywords: *Performance Appraisal System; Compensation; Career Development; Organizational Commitment; Civil Servants' Performance.*

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN.....	i
PERSETUJUAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Teori.....	10
2.1.1 Sistem Penilaian Kerja.....	10
2.1.2 Kompensasi.....	15
2.1.3 Pengembangan Karir	20
2.1.4 Komitmen Organisasi	25

2.1.5 Kinerja	30
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	52
3.1 Kerangka Konseptual	52
3.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian	54
3.2.1 Pengaruh Sistem penilaian kerja Terhadap Komitmen Organisasi	55
3.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi	56
3.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi	57
3.2.4 Pengaruh Sistem penilaian kerja Terhadap Kinerja ASN.....	59
3.2.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja ASN	60
3.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN	62
3.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja ASN	63
3.2.8 Pengaruh Sistem Penilaian Kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Komitmen Organisasi.....	64
3.2.9 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja ASN Melalui Komitmen Organisasi.....	65
3.2.10 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja ASN Melalui Komitmen Organisasi.....	67
BAB IV METODE PENELITIAN	69
4.1 Jenis Penelitian	69
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	69
4.2.1 Populasi.....	69
4.2.2 Sampel	70
4.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	71
4.3.1 Klasifikasi Variabel	71

4.3.2 Definisi Operasional Variabel	74
4.4 Teknik Pengumpulan Data	76
4.4.1 Jenis dan Sumber Data.....	76
4.4.2 Metode Pengumpulan Data.....	77
4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	78
4.6 Teknik Analisis Data	79
4.6.1 Statistik Deskriptif.....	79
4.6.2 SEM-PLS.....	81
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	85
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	85
5.2 Gambaran Umum Responden.....	87
5.3 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	90
5.4 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	94
5.4.1 Uji Validitas Konvergen.....	95
5.4.2 Uji Reliabilitas Konstruk.....	98
5.4.3 Uji Validitas Diskriminan	99
5.4.4 Kesimpulan Evaluasi Model Pengukuran	101
5.5 Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	102
5.5.1 Evaluasi Koefisien Jalur.....	102
5.5.2 Koefisien Determinasi (R^2)	103
5.5.3 Uji Hipotesis.....	104
5.5.4 Uji Mediasi	106
5.5.5 Kesimpulan Evaluasi Model Struktural	107
5.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	109

5.6.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja ASN	109
5.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja ASN	110
5.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja ASN.....	110
5.6.4 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi	111
5.6.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi	111
5.6.6 Pengaruh Sistem Penilaian Kerja terhadap Komitmen Organisasi ...	112
5.6.7 Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Sistem Penilaian Kerja terhadap Kinerja ASN	112
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	114
6.1 Kesimpulan.....	114
6.2 Implikasi Penelitian	117
6.2.1 Implikasi Teoretis	117
6.2.2 Implikasi Praktis.....	117
6.3 Keterbatasan Penelitian	118
6.4 Saran.....	118
6.4.1 Saran Praktis (Bagi Dinas PUTR Kabupaten Nias Utara).....	118
6.4.2 Saran Akademis (Bagi Penelitian Selanjutnya).....	119
DAFTAR PUSTAKA	120

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 4.1 Populasi Penelitian.....	70
Tabel 4.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	75
Tabel 4.3 Panduan Interpretasi Nilai Mean.....	80
Tabel 5.1 Data Demografi Responden.....	88
Tabel 5.2 Statistik Deskriptif - Sistem Penilaian Kerja (X_1).....	90
Tabel 5.3 Statistik Deskriptif - Kompensasi (X_2)	91
Tabel 5.4 Statistik Deskriptif - Pengembangan Karir (X_3)	91
Tabel 5.5 Statistik Deskriptif - Komitmen Organisasi (Y_1).....	92
Tabel 5.6 Statistik Deskriptif - Kinerja ASN (Y_2)	93
Tabel 5.7 Ringkasan Kategori Variabel.....	93
Tabel 5.8 Outer Loadings Indikator	95
Tabel 5.9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	97
Tabel 5.10 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk	98
Tabel 5.11 Kriteria Fornell–Larcker	99
Tabel 5.12 Nilai Heterotrait–Monotrait	100
Tabel 5.13 Koefisien Jalur Model Struktural.....	102
Tabel 5.14 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)	104
Tabel 5.15 Hasil Uji Hipotesis Langsung	104
Tabel 5.16 Hasil Uji Mediasi (Indirect Effect)	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	54
Gambar 5.1 Output Outer Model	96
Gambar 5.2 Output Analisis Bootstrapping	106



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar Riwayat Hidup.....	126
Lampiran 2: Hasil dan Rekapitulasi Kuisisioner	127

