

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam menghadapi arus globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, mengharuskan perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan produktif. Karyawan merupakan salah satu aset penting bagi setiap organisasi, oleh karena itu peningkatan kinerja karyawan menjadi suatu kebutuhan yang strategis (Sari & Yona, 2021). Karyawan sebagai aset utama perusahaan berperan penting dalam menentukan posisi perusahaan dalam perbisnisan dan perindustrian. Dengan mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut (Adam et al., 2021). Maka dari itu, kesuksesan perusahaan dalam meraih target sangat bergantung dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Pentingnya perusahaan dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia karena untuk meningkatkan perkembangan perusahaan dan kinerja karyawan (Sari & Yona, 2021). Dalam mengembangkan karir karyawan dapat melalui memaksimalkan kualitas efisiensi dan efektivitas perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Diperlukan juga dorongan yang kuat untuk karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Upasuji & Satrya, 2020).

Menurut Sugiarto & Nanda (2020) motivasi kerja adalah faktor yang mendorong seseorang untuk mau dan siap mengembangkan kemampuannya, menggunakan keahlian atau keterampilannya, mengalokasikan tenaga dan waktu untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dengan tujuan memenuhi kewajibannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Ketika karyawan memiliki motivasi dan kemampuan, mereka akan terdorong untuk berkomitmen pada pekerjaan yang mereka lakukan. Motivasi juga dapat berupa dorongan, semangat seseorang untuk dapat berbuat atau bertindak sedemikian rupa sehingga membuahkan hasil terbaik dalam bekerja (Jaya et al., 2020). Oleh karena itu, peran motivasi kerja sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dengan menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal.

Untuk mewujudkan kinerja yang maksimal dari pegawai maka perusahaan membutuhkan penilaian kinerja untuk pegawainya (Yaningsih & Triwahyuni, 2022). Tujuan dari penilaian kinerja karyawan untuk mengamati dan menjaga kinerja karyawan pada tingkat tertentu, sehingga hasil penilaian ini dapat mempengaruhi keputusan terkait karyawan seperti penurunan pangkat, upah, atau inisiatif pembangunan karir (Waliamin, 2020). Penilaian juga berperan penting bagi pertumbuhan perusahaan, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam mengembangkan perencanaan selanjutnya. Perencanaan ini bisa mencakup penghargaan atas kerja keras yang telah dilakukan oleh karyawan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan. Penghargaan seperti ini dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus mengerjakan tugas dan tanggung jawab mereka. Jenis penghargaan yang diberikan bisa berupa kenaikan jabatan, kenaikan gaji, atau bahkan potongan gaji (Marlinda et al., 2021).

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan juga dapat terwujud dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan, yang dapat dicapai dengan cara pengembangan karir karyawan (Entayani Upasuji & Satrya, 2020). Apabila perusahaan memberikan perhatiannya kepada karyawan dalam pengembangan karir, maka hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Kurniawati & Warsono, 2020). Menurut Kurniawati & Warsono (2020) motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang bersedia untuk bekerja sama, bekerja efektif dan mengintegrasikan segala upaya mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang termotivasi dengan baik juga akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Onsardi & Tamsi, 2023).

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Jika karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan loyal terhadap perusahaan dan kinerjanya akan meningkat. Tetapi, banyak karyawan saat ini belum mencapai tingkat optimal dalam pekerjaan mereka, seperti yang terlihat dari hasil kerja yang belum memenuhi target perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja, diperlukan peningkatan kepuasan kerja bagi setiap karyawan. Perusahaan juga dapat memberikan dorongan kepada karyawan agar memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan (Aditya Utama et al., 2021).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu ditunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Ainnisya & Susilowati, 2018). Sedangkan penelitian menurut (Durahman, 2018) tingkat penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap tingkat motivasi karyawan. Demikian juga dengan penelitian terdahulu yang menyatakan variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja (Safitri, 2018). Penelitian lain menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Febrianti et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Saragih (2020) mengemukakan variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan menurut Poetri et al., (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dapat dilihat dari hasil-hasil penelitian terdahulu bahwa penelitian-penelitian terkait penilaian kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja telah banyak diteliti oleh para peneliti terdahulu. Namun hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda atau tidak konsisten. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji ulang penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yang dilakukan pada PT Laksana Bus Manufaktur sebagai objek penelitian yang berada di Ungaran, Jawa Tengah.

PT Laksana Bus Manufaktur merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *manufacturing industry*. Perusahaan ini merupakan salah satu pembuat Karoseri di Indonesia yang merakit berbagai macam badan bus, terletak di Kota Ungaran, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh karyawan bagian MCI (*Management Continuous Improvement*) pada PT Laksana Bus Manufaktur, diketahui bahwa penilaian kerja menurut karyawan tidak berpengaruh terhadap kesejahteraan mereka di perusahaan dan hanya beberapa karyawan saja yang mendapatkan *insentif*. Selain itu, kesenjangan juga melibatkan kurangnya kesejahteraan karyawan di lapisan hierarki jabatan foreman ke bawah, serta ketidaksetaraan hak-hak karyawan seperti baju seragam dan BPJS yang belum dapat terpenuhi untuk semua karyawan. Dalam pengembangan karir terdapat perbedaan antara jabatan foreman dan bawah, untuk jabatan foreman pengembangan karir dapat lebih berkembang. Namun, untuk

jabatan bawah pengembangan karir tidak berjalan lancar. Sehingga membuat beberapa karyawan tidak puas terutama karyawan bawah merasakan tidak adanya kesenjangan yang sama dan kurangnya *insentif*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, beberapa persoalan penelitian yang mendasari penelitian ini antara lain: 1) Apakah terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur?; 2) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur?; 3) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur?; 4) Apakah terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur?; 5) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur?;

Tujuan dilakukannya penelitian ini, antara lain: 1) Untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur; 2) Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur; 3) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur; 4) Untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur; 5) Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur.

Manfaat dari penelitian ini meliputi: 1) Manfaat teoretis dalam penelitian ini adalah diharapkan mampu memperluas wawasan dalam bidang sumber daya manusia dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya. 2) Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah diharapkan mampu memberikan evaluasi untuk perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Menurut Sumarni & Tupti (2022) motivasi adalah proses pemberian dorongan pada diri sendiri, dorongan itu bisa berupa dorongan dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Dorongan dari dalam bisa berupa semangat atau ambisi untuk melakukan sesuatu, sedangkan dorongan dari luar bisa datang dari seseorang yang ada di lingkungan sekitar. Motivasi yang kuat dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat demi mencapai tujuan, sehingga produktivitasnya akan meningkat (Rahayu & Dahlia, 2023). Dengan melalui motivasi kerja, seseorang yang mempunyai tanggung jawab pekerjaannya pasti mampu memaksimalkan pekerjaannya dalam meraih target atau tujuan yang telah ditetapkan (Saleh & Utomo, 2018). Menurut Chandra & Syardiansah (2021) motivasi juga dapat berarti keinginan awal yang mendorong seseorang untuk mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi lain oleh Sumarni & Tupti (2022) mengatakan bahwa motivasi adalah memberikan dorongan bagi seseorang dalam membuat rasa antusias dalam bekerja, sehingga mereka bersedia bekerja sama, bekerja dengan efektif dan menggabungkan semua usaha untuk memperoleh kepuasan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja melibatkan faktor internal seperti semangat dan ambisi, dan faktor eksternal seperti dorongan dari lingkungan sekitar. Serta motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja seseorang.

Pada penelitian Nur Azizah (2019) menjabarkan indikator motivasi kerja meliputi 1) Tanggung jawab; 2) Prestasi kerja; 3) Peluang untuk maju; 4) Pengakuan atas kinerja; 3) Pekerjaan yang menantang. (Saluy et al., 2019) menyatakan bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja antara lain: 1) Faktor Intrinsik (Faktor Internal), dengan Indikator: Tanggung jawab yang diberikan; Penghargaan yang diberikan atas sesuatu yang sudah dikerjakan; 2) Faktor Ekstrinsik (Faktor Eksternal), dengan Indikator: Hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja dan perlakuan adil dari atasan; 2) Pengetahuan (*knowledge*), dengan indikator: Memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan dan memiliki pengetahuan yang baik terhadap

tugas dan tanggung jawabnya; 3) Pemahaman (Understanding), dengan indikator: memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli mengenai motivasi kerja, maka penelitian ini mengacu pada definisi dari Saluy et al., (2019) karena dimensi dan indikator yang dihasilkan meliputi: 1) Tanggung jawab yang diberikan; 2) Penghargaan yang diberikan atas sesuatu yang sudah dikerjakan; 3) Gaji; 4) Hubungan dengan sesama rekan kerja; 5) Lingkungan kerja; 6) Perlakuan adil dari atasan; 7) Memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan; 8) memiliki pengetahuan yang baik terhadap tugas tanggung jawabnya; 9) Memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan dengan baik. Sesuai dengan fenomena yang ada di PT Laksana Bus Manufaktur karena dirasa dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan penting dilakukan untuk kemajuan perusahaan pada masa mendatang, serta untuk perkembangan karir karyawan terkait. Menurut Sinollah & Hermawanto (2020) perusahaan perlu menerapkan penilaian kinerja agar dapat melihat hasil kinerja karyawannya, dengan menerapkannya maka perusahaan akan lebih mudah mengetahui kinerja perusahaannya baik atau buruk. Penilaian kinerja, yang juga dikenal sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, atau penilaian hasil, mengacu pada sistem resmi yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi aspek-aspek terkait pekerjaan, perilaku, dan termasuk absensi. Kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan disebut juga sebagai penilaian kinerja. Dalam praktiknya, penilaian kinerja menggunakan alat evaluasi untuk memberikan pendapat berupa komentar di dalam formulir yang di dalam isinya berkaitan dengan pemerhatian atasan terhadap karyawan tentang pekerjaan mereka seperti penilaian harian, mingguan, bulanan, triwulan ataupun tahunan yang berkaitan dengan perilaku karyawan dalam pekerjaan (Sandika, 2019). Menurut Rahma (2018) penilaian kinerja merupakan proses tahunan di mana manajer mengevaluasi apakah kinerja karyawan relevan dengan persyaratan atau pekerjaan dan menggunakan informasi

ini untuk menunjukkan siapa yang memerlukan peningkatan kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses sistematis yang dilaksanakan secara formal untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses ini mencakup penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, perilaku, dan kehadiran karyawan yang dapat dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, triwulanan, atau tahunan. Penilaian ini penting bagi perusahaan untuk memahami dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan, serta membantu dalam pengembangan karir karyawan dan menentukan kebutuhan peningkatan kinerja.

Menurut Irfan (2020) indikator penilaian kinerja yaitu: 1) Kualitas hasil kerja; 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan; 3) kemauan dalam menyelesaikan pekerjaan; 4) Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan; 5) Komunikasi dalam membangun kerjasama dengan pihak lain.

Dimensi dan indikator penilaian kinerja menurut Sandika (2019) meliputi: 1) Kehadiran, dengan indikator: Ketepatan waktu dan jumlah kehadiran; 2) Pencapaian target kerja, dengan indikator: Pemenuhan deadline dan menerima tanggung jawab; 3) Ketelitian kerja, dengan indikator: Perhatian terhadap k3 dan perhatian terhadap kelengkapan alat kerja; 4) Empati, dengan indikator: Respon terhadap rekan kerja dan mengendalikan emosi; 5) Kerjasama, dengan indikator: Menjaga hubungan baik dengan TIM dan Mematuhi peraturan perusahaan;

Berdasarkan beberapa definisi mengenai penilaian kinerja, penelitian ini mengacu pada definisi dari (Sandika, 2019) Karena dimensi dan indikator yang dihasilkan dari teori ini sesuai dengan fenomena yang dialami karyawan PT Laksana Bus Manufaktur, di mana penilaian kinerja dilakukan 3 kuartal dalam setahun . Pada penelitian ini pengukuran variabel penilaian kinerja menggunakan indikator menurut (Sandika, 2019) yang meliputi: 1) Ketepatan waktu; 2) Jumlah kehadiran; 3) Pemenuhan deadline; 4) Menerima tanggung jawab; 5) Perhatian terhadap k3; 6) perhatian terhadap kelengkapan alat kerja; 7) Respon terhadap rekan kerja; 8) Mengendalikan emosi; 9) Menjaga hubungan baik dengan TIM; 10) Mematuhi peraturan perusahaan.

Pengembangan Karir

Karir adalah catatan atau rangkaian posisi yang dipegang seseorang selama masa kerjanya. Setiap individu memiliki kendali atas perkembangan karir mereka, maka dari itu mereka dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka (Saefullah, 2021). Menurut Sihombing et al., (2020), pengembangan karir merupakan sebuah tujuan untuk mengkonversikan serta meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik guna mencapai tujuan sebuah organisasi. Pengembangan karir juga menjadi tujuan yang harus diusahakan dalam mencapai kinerja karyawan. Gambaran usaha untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan menciptakan sikap komitmen karyawan terhadap karirnya dengan menciptakan sistem pengembangan karir yang sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan (Aditya Utama et al., 2021). Sedangkan menurut Puspita (2020) pengembangan karir merupakan salah satu program yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan tetapi juga dapat membantu karyawan dalam menetapkan rencana karir yang jelas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan tujuan untuk mengkonversikan, meningkatkan kualitas karyawan, dan membantu karyawan dalam menetapkan rencana karir yang jelas.

Dimensi dan indikator pengembangan karir menurut Rahadiyan et al., (2023) meliputi: 1) Perencanaan karir, dengan indikator: Relevansi minat dan keahlian dalam pekerjaan, potensi pengembangan karir di dalam perusahaan, kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek; 2) Manajemen karir, dengan indikator: Menyelaraskan dengan perencanaan sumber daya manusia, menyebarkan informasi terkait karir seperti mengumumkan lowongan pekerjaan, program pendidikan, dan pelatihan.. Sedangkan dimensi pengembangan karir menurut Pradikta & Paryanti (2023) antara lain: 1) Sikap atasan; 2) Pengalaman; dan 3) Pendidikan. Melalui penjabaran dimensi tersebut, maka dapat dijabarkan indikator pengembangan karir sebagai berikut: 1) Hubungan antara atasan terhadap karyawan yang bekerja; 2) Perhatian atasan terhadap karyawan; 3) Tingkat golongan; 4) Promosi jabatan; 5) Golongan pendidikan; dan 6) Pengembangan.

Berdasarkan uraian indikator yang ada maka penelitian ini akan mengukur variabel pengembangan karir menggunakan indikator menurut Rahadiyan et al., (2023) antara lain: 1) Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan; 2) Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek; 3) Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia; 4) Menyebarkan informasi yang berkaitan dengan karir.

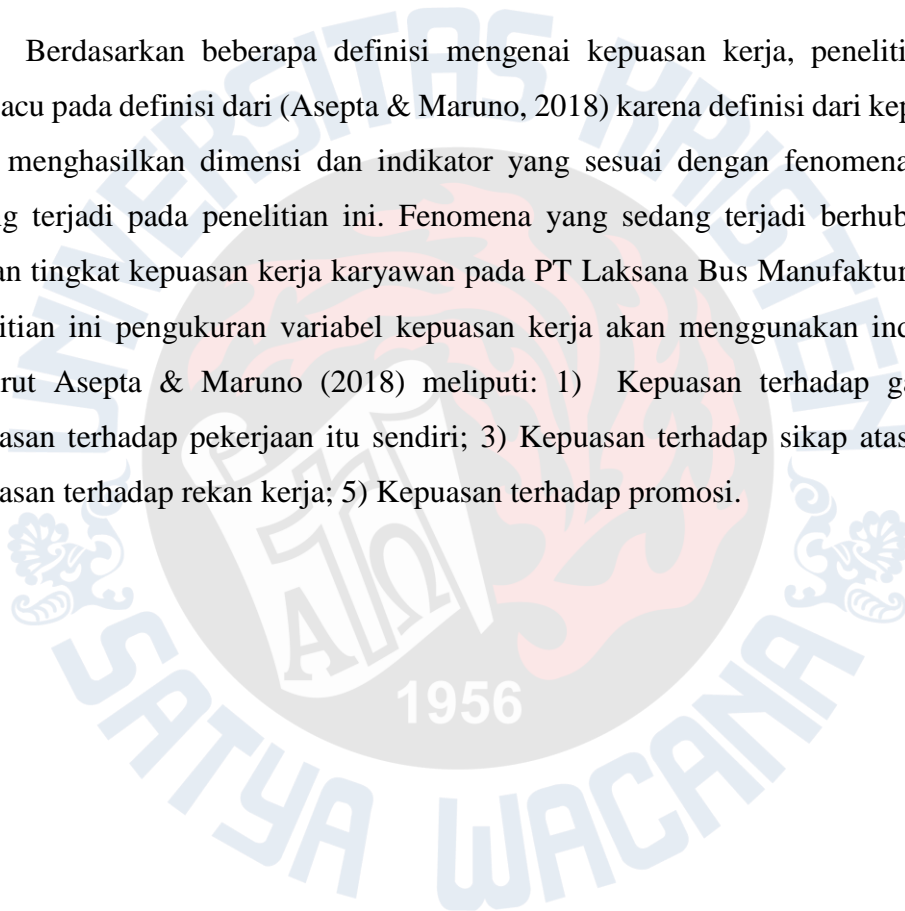
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi perusahaan karena berhubungan langsung dengan karyawan (Saragih, 2020). Kepuasan kerja tidak hanya penting bagi karyawan, kepuasan kerja juga penting bagi perusahaan, karena dapat mendorong karyawan untuk bekerja pada tingkat yang lebih baik (Nuryadi et al., 2020). Menurut Saragih (2020) kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan atau kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan nilai dan kepentingan yang penting bagi mereka. Selain sekadar bekerja secara formal, karyawan juga mengharapkan pengalaman yang berharga dan memuaskan dari pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa harapan dan nilai-nilai yang diinginkan terpenuhi melalui pekerjaannya, mereka cenderung merasakan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Hutabarat et al., (2018) kepuasan kerja adalah sebuah cara pandang seseorang yang bisa terlihat baik atau buruk mengenai pekerjaannya, hanya saja perilaku tersebut biasanya dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah faktor penting bagi perusahaan dan karyawan, karena berhubungan langsung dengan karyawan. Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja pada tingkat yang lebih baik, mengharapkan pengalaman yang berharga, dan memuaskan.

Dimensi dan indikator kepuasan kerja menurut Asepta & Maruno, (2018) meliputi: 1) Gaji, dengan indikator: kepuasan terhadap gaji; 2) Kondisi kerja, dengan indikator: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri; 3) Sikap atasan, dengan indikator: kepuasan terhadap sikap atasan; 4) Rekan kerja, dengan indikator: kepuasan terhadap rekan kerja; 5) Promosi, dengan indikator: kepuasan terhadap promosi.

Sedangkan dimensi dan indikator kepuasan kerja menurut Saklit (2017) meliputi: 1) Pekerjaan itu sendiri, dengan indikator: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan; 2) Kompensasi, dengan indikator: sistem dan besarnya gaji, dan fasilitas yang diberikan; 3) Lingkungan kerja, dengan indikator: interaksi antar sesama karyawan dan interaksi dengan atasan dan dengan karyawan yang berbeda bagian dalam pekerjaan; 4) Kebijakan organisasi, dengan indikator: kebijakan lembaga dan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kepuasan kerja, penelitian ini mengacu pada definisi dari (Asepta & Maruno, 2018) karena definisi dari kepuasan kerja menghasilkan dimensi dan indikator yang sesuai dengan fenomena yang sedang terjadi pada penelitian ini. Fenomena yang sedang terjadi berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Laksana Bus Manufaktur. Pada penelitian ini pengukuran variabel kepuasan kerja akan menggunakan indikator menurut Asepta & Maruno (2018) meliputi: 1) Kepuasan terhadap gaji; 2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri; 3) Kepuasan terhadap sikap atasan; 4) Kepuasan terhadap rekan kerja; 5) Kepuasan terhadap promosi.



PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Saefullah, (2021) menyatakan bahwa Penilaian kinerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Bank bjb Daerah Banten. Penilaian kinerja mempunyai dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & David, (2023) mengemukakan hal yang sama bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Pizza Hut Cabang Ahmad Yani Padang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin adil penilaian kinerja yang diberikan dari atasan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Laksana Bus Manufaktur

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang sudah dilakukan oleh Muhajir, (2019) Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil penelitian menurut Rulianti & Nurlilah, (2020) juga menunjukkan hasil yang sama di mana pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Jumiyati & Azlina, (2019) bahwa adanya pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT Kimia Farma (Persero) Tbk Kantor Pusat 2. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Laksana Bus Manufaktur

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian oleh AkAdely (2018) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Bank BJB cabang Ciamis. Hasil penelitian Saragih

(2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Ratna et al., (2022) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan beberapa uraian hasil penelitian yang ada maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Laksana Bus Manufaktur

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Renowati & Rachman Putra, (2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Pernyataan serupa juga dikemukakan oleh Mukti et al., (2019) bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. (Saragih, 2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja seorang karyawan. Hal serupa dikemukakan oleh AkAdely (2018), bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Poetri et al., (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi terhadap motivasi kerja. Ditinjau dari berbagai hubungan antar variabel yang saling berpengaruh dan juga adanya peran kepuasan kerja sebagai *intervening* variabel, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H4: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur*

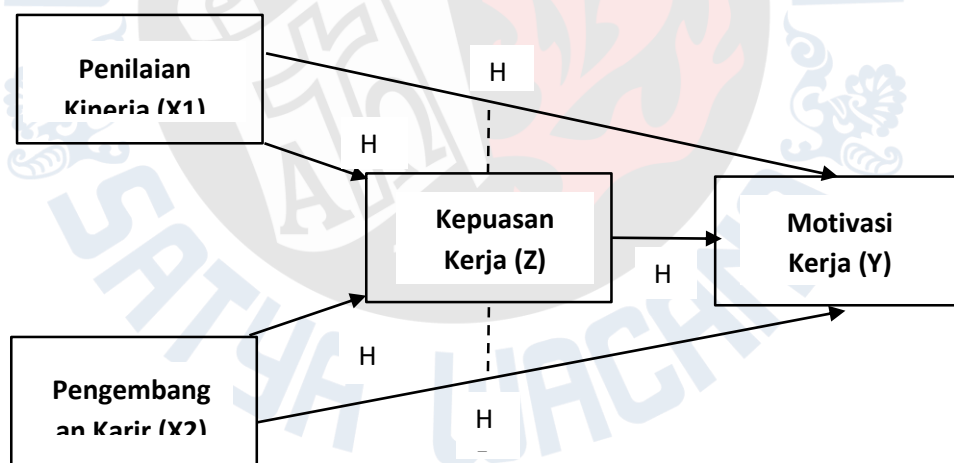
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Hasil penelitian oleh Chandra & Syardiansah, (2021) mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Safitri (2018) juga menyatakan hal yang serupa bahwa terhadap pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja. Aditya Utama et

al., (2021) mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Kurniawati & Warsono, (2020) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Penelitian lain oleh Poetri et al., (2020) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi terhadap kepuasan kerja. Ditinjau dari berbagai hubungan antar variabel yang saling berpengaruh dan juga adanya peran kepuasan kerja sebagai *intervening* variabel, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur

Dari uraian variabel dan hipotesis diatas, maka dapat dirumuskan model penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pada penelitian ini hendak menggunakan jenis penelitian *explanatory research*, dikarenakan penelitian ini memiliki tujuan menguji pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Laksana Bus Manufaktur. Menurut (Istiono & Kurniasih, 2022) Penelitian penjelasan atau *explanatory research* merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara variabel atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Sementara itu, penelitian melalui pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang berbasis pada filsafat positif, digunakan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan dengan meneliti populasi atau sampel tertentu.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono, (2018) populasi mengacu pada wilayah generalisasi yang mencakup objek dan subjek dengan kualitas dan karakteristik yang dipilih oleh peneliti untuk ditinjau dan tujuan akhirnya dapat menarik kesimpulan, sampel juga merupakan salah satu bagian kecil dari populasi . Populasi yang diambil dalam subjek penelitian ini adalah 1200 karyawan PT Laksana Bus Manufaktur.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *convenience sampling*, yaitu teknik yang didasarkan pada kemudahan akses peneliti terhadap data. Sampel diambil dari individu yang mudah dijangkau atau dikenal oleh peneliti. Metode ini sering digunakan karena prosesnya yang cepat dan praktis, serta memberikan fleksibilitas bagi peneliti dalam memilih responden yang tersedia atau mudah dihubungi. Penggunaan rumus Slovin memudahkan perhitungan jumlah sampel minimum dalam survey populasi terbatas dan untuk mengestimasi proporsi populasi (Sugiyono, 2011). Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi menggunakan rumus slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{1200}{1 + 1200(0,1)^2}$$

$$n = \frac{1200}{1+12}$$

$$n = \frac{1200}{13}$$

$$n = 92,30$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Tingkat kesalahan

Nilai e = 0.1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Berdasarkan rumus diatas, jumlah sampel yang digunakan adalah 92,30 dibulatkan menjadi 93 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer, yang dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data yang diterapkan adalah melalui penggunaan angket atau kuesioner. Menurut Maulidina (2019), kuesioner adalah metode pengumpulan data dimana responden menjawab serangkaian pertanyaan yang diajukan kepada mereka dan nantinya akan dijawab sesuai dengan opini yang dimiliki oleh setiap responden. Kuesioner yang digunakan yaitu dengan menggunakan *google form* dan disebarikan kepada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur. Penelitian ini menggunakan skala *Likert* 1 sampai 5, dengan bobot penilaian sebagai berikut: Sangat Tidak Setuju (1); Tidak Setuju (2); Netral (3); Setuju (4); Sangat Setuju (5).

Variabel dan Pengukuran Variabel

Terdapat beberapa variabel dalam penelitian ini, yaitu penilaian kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Pengukuran variabel penelitian dapat ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

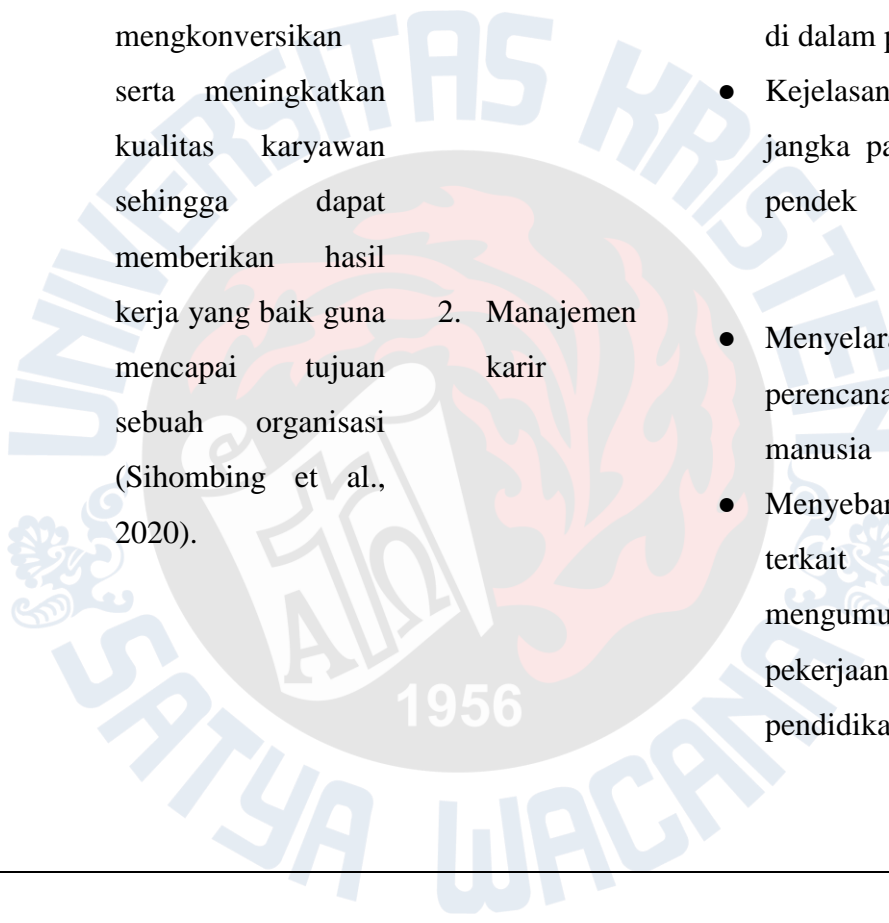
Tabel 1. Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Motivasi Kerja	Motivasi adalah memberikan dorongan bagi seseorang dalam membuat antusias bekerja, mereka bekerja bekerja efektif dan menggabungkan semua usaha untuk memperoleh kepuasan (Sumarni & Tupti, 2022).	<ol style="list-style-type: none"> Faktor Intrinsik (Faktor Internal) Faktor Ekstrinsik (Faktor Eksternal) Pengetahuan (<i>knowledge</i>), Pemahaman (Understanding) 	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab yang diberikan Penghargaan yang diberikan atas sesuatu yang sudah dikerjakan Hubungan dengan rekan kerja, Lingkungan kerja Perlakuan adil dari atasan Memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan Memiliki pengetahuan yang baik terhadap tugas dan tanggung Memahami teori yang berkaitan

dengan pekerjaan
dengan baik.

Penilaian Kinerja	<p>Kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan disebut juga sebagai penilaian kinerja. Dalam praktiknya, penilaian kinerja menggunakan alat evaluasi untuk memberikan pendapat berupa komentar di dalam formulir yang di dalam isinya berkaitan dengan pemerhatian atasan terhadap karyawan tentang pekerjaan mereka seperti penilaian harian, mingguan, bulanan, triwulan ataupun</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Kehadiran2. Pencapaian target kerja3. Ketelitian kerja4. Empati,5. Kerjasama	<ul style="list-style-type: none">• Ketepatan waktu• Jumlah kehadiran• Pemenuhan deadline• Menerima tanggung jawab• Perhatian terhadap k3• Perhatian terhadap kelengkapan alat kerja• Respon terhadap rekan kerja• Mengendalikan emosi• Menjaga hubungan baik dengan TIM• Mematuhi peraturan perusahaan
--------------------------	---	---	--

	tahunan yang berkaitan dengan perilaku karyawan dalam pekerjaan (Sandika, 2019)		
Pengembangan Karir	Pengembangan karir merupakan sebuah tujuan untuk mengkonversikan serta meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik guna mencapai tujuan sebuah organisasi (Sihombing et al., 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan karir 2. Manajemen karir 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevansi minat dan keahlian dalam pekerjaan • Potensi pengembangan karir di dalam perusahaan • Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek • Menyelaraskan dengan perencanaan sumber daya manusia • Menyebarkan informasi terkait karir seperti mengumumkan lowongan pekerjaan, program pendidikan, dan pelatihan.
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan atau kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Kondisi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan terhadap gaji • kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri



pekerjaannya,

dimana karyawan 3. Sikap

merasa bahwa atasan

pekerjaan mereka

memberikan nilai

dan kepentingan 4. Rekan

yang penting bagi kerja

mereka. Selain

sekadar bekerja

secara formal,

karyawan juga

mengharapkan

pengalaman yang

berharga dan

memuaskan dari

pekerjaannya. Ketika

karyawan merasa

bahwa harapan dan

nilai-nilai yang

diinginkan terpenuhi

melalui

pekerjaannya,

mereka cenderung

merasakan perasaan

positif terhadap

pekerjaan mereka.

(Saragih, 2020)

- Kepuasan terhadap sikap atasan

- Kepuasan terhadap rekan kerja

- Kepuasan terhadap promosi

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, menggunakan teknik analisis kuantitatif, yang meliputi:

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner (Sihombing et al., 2020). Sebuah kuesioner dinilai valid apabila pertanyaan di dalamnya mampu mengungkapkan dengan tepat hal-hal yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, termasuk dalam penggunaan variabel yang telah diukur secara tepat. Tingkatnya dapat diukur dengan mengkorelasikan skor butir pertanyaan dengan skor konstruk total atau variabel (Adha et al., 2019).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat yang digunakan dalam penelitian merupakan suatu instrumen yang handal, konsisten, dan stabil; dengan kata lain, jika digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang serupa. (Saleh & Utomo, 2018). Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dianggap *reliabel* jika memberikan nilai alpha (α) > 0,60. Begitupun sebaliknya, apabila nilai cronbach Alpha > 0,60 maka variabel dianggap tidak *reliabel* atau tidak konsisten (Saluy et al., 2019).

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menilai apakah data yang digunakan dalam model regresi memiliki distribusi normal atau tidak. Ini berlaku untuk variabel dependen, variabel independen, variabel *intervening*, atau dalam istilah umum, untuk model regresi yang digunakan (Arundita et al., 2021). Nilai p signifikansi pada suatu model regresi dianggap normal jika lebih besar dari 0,05, dan begitupun sebaliknya dikatakan tidak normal jika lebih kecil dari 0,05.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah kondisi di mana terdapat korelasi yang kuat antara dua atau lebih variabel independen dalam model regresi. Uji Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi memiliki korelasi yang kuat antar variabel independen (Siahaan & Bahri, 2019). Standar pengujian pada uji multikolinearitas, nilai tolerance > 0,10

atau sama dengan nilai $VIF < 10$ yang menunjukkan adanya multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi (Arundita et al., 2021).

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi memiliki ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. (Siahaan & Bahri, 2019). Untuk menguji heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *glejser*, dimana dikatakan apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 tidak terjadi heteroskedastisitas dan sebaliknya apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas (Rahma, 2018).

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ditujukan untuk menilai kecenderungan pilihan dari jawaban responden terhadap setiap pertanyaan dalam kuesioner penelitian (Arundita et al., 2021). Penetapan kriteria nilai dari tanggapan responden dikategorikan dalam kelas interval. Untuk menentukan intervalnya, sehingga dibutuhkan formula rentang skala yang tepat (Widiyanti et al., 2018). Sistem penilaian interval rata-rata skor dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{(m-1)}{m}$$

$$RS = \frac{(5-1)}{5}$$

$$RS = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang skala

M = Jumlah suka (jumlah pilihan jawaban)

Berdasarkan rentang skala 0.8, maka dapat dikatakan kriteria untuk variabel penilaian kinerja, pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria Penilaian Variabel Penilaian

Interval Rata-Rata Skor	Kategori
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81-2,60	Rendah
2,61-3,40	Cukup
3,41-4,20	Tinggi
4,21-5,00	Sangat Tinggi

Uji Hipotesis

a. Uji T

Uji T diperlukan untuk menguji apakah masing-masing dari variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Aseptia & Maruno, 2018). Dalam memastikan kriteria uji T adalah ketika nilai signifikansi $< 0,05 = 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen atau hipotesis diterima dan jika nilai signifikansi lebih besar, maka dikatakan hipotesis ditolak (Arundita et al., 2021).

b. Uji Mediasi dengan Uji Sobel

Uji sobel merupakan alat uji yang digunakan untuk mengukur pengaruh langsung atau tidaknya variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel *intervening*. Apabila nilai pada variabel *intervening* $>$ dari 1,96, maka dapat ditunjukkan bahwa variabel *intervening* dapat memediasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika nilai pada variabel *intervening* $<$ dari 1,96, maka variabel *intervening* tidak memediasi variabel bebas terhadap variabel terikat (Setyowati & Suryoko, 2020). Berikut merupakan rumus sobel test yang digunakan:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 \cdot SEa^2 + (a^2 \cdot SEb^2)}}$$

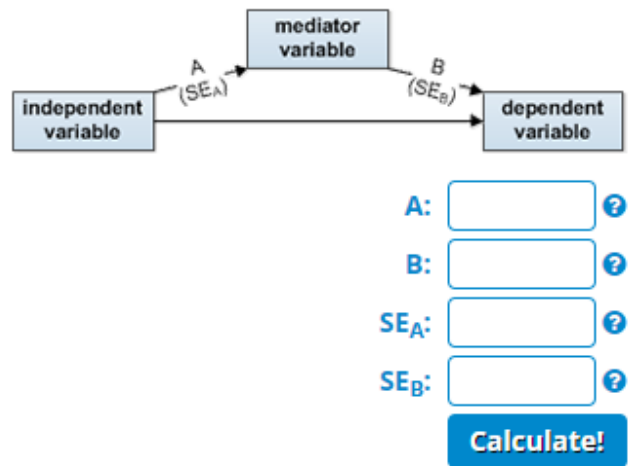
Keterangan :

a : Koefisiensi regresi variabel independen terhadap variabel intervensi :
Koefisiensi regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

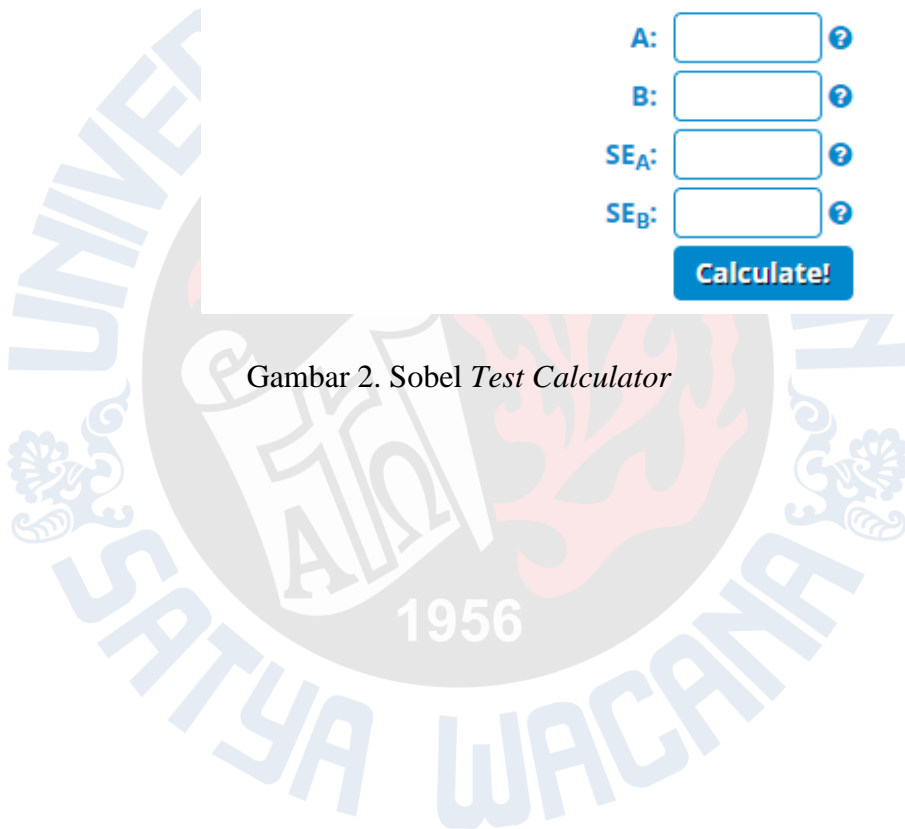
Sea : *Standard error of estimation* dari hubungan variabel independen terhadap variabel variabel mediasi

Seb : *Standard error of estimation* dari hubungan variabel intervensi terhadap variabel dependen

Perhitungan pengujian ini menggunakan kalkulator *online* yang diciptakan oleh Daniel Soper yaitu, *sobel test calculator*. Berikut merupakan gambar kalkulator *online* tes sobel:



Gambar 2. Sobel Test Calculator



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Data

Deskriptif Karakteristik Responden

Setelah dilakukan pengambilan data terhadap 93 responden yang sudah ditentukan sebelumnya, memperoleh hasil yang dapat dilihat berdasarkan karakteristik responden yang menggunakan teknik probabilitas seleksi acak yang dimana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel, seperti tabel di bawah ini:

Tabel 3. Data Karakteristik Responden

Karakteristik	Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	90	96,8%
	Perempuan	3	3,2%
	Total	93	100%
Divisi	Finishing	7	7,5%
	Chassis	3	3,2%
	B&R	30	32,3%
	Body Repair	1	1,1%
	Painting	6	6,5%
	Component	6	6,5%
	Chair	5	5,4%
	PPIC	1	1,1%
	Vaccum	5	5,4%
	Logistic	4	4,3%
	MCI	9	9,7%
	Engineering Process	5	5,4%
	QC	1	1,1%
	IT	1	1,1%
	Staging Area	1	1,1%
	Preparation	3	3,2%
	HRD	1	1,1%
	Product Engineering	1	1,1%

GA	3	3,2%
Total	93	100%

Sumber:Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil dari tabel di atas jika dilihat dari jenis kelamin, maka diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah 90 (96,8%) dan perempuan berjumlah 3 (3,2%). Sedangkan jika dilihat dari karakteristik divisi, hasil terbanyak diperoleh dari divisi B&R berjumlah 30 (32,3%), sementara divisi dengan hasil rendah terdapat pada divisi body repair 1 (1,1%), PPIC 1 (1,1%), Qc 1 (1,1%), IT 1 (1,1%), Staging area 1 (1,1%), HRD 1 (1,1%), dan Product Engineering 1 (1,1%) responden. Selanjutnya setelah melakukan uji karakteristik responden adalah uji statistik deskriptif.

Uji statistik deskriptif ini dilakukan untuk memberikan gambaran dari setiap variabel dengan menyajikan data yang berupa rata-rata (mean) dan kategori jawaban setiap variabel. Hasil uji statistic deskriptif dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4 sampai 7 berikut:

Tabel 4. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penilaian Kinerja

Indikator	Mean	Kategori
Ketepatan waktu	4,19	Tinggi
Jumlah kehadiran	4,14	Tinggi
Pemenuhan deadline	4,18	Tinggi
Menerima tanggung jawab	4,20	Tinggi
Perhatian terhadap k3	4,14	Tinggi
Perhatian terhadap kelengkapan alat kerja	4,14	Tinggi
Respon terhadap rekan kerja	4,12	Tinggi
Mengendalikan emosi	4,22	Sangat Tinggi
Menjaga hubungan baik dengan TIM	4,29	Sangat Tinggi
Mematuhi peraturan perusahaan	4,29	Sangat Tinggi
Rata-rata	4,19	Tinggi

Sumber:Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil yang tercantum di atas ditemukan bahwa setiap indikator memiliki rata-rata dengan kategori tinggi. Nilai tertinggi ada pada indikator menjaga hubungan baik dengan TIM dan mematuhi peraturan perusahaan dan masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan indikator dengan nilai terendah

terdapat pada indikator respon terhadap rekan kerja. Hasil rata-rata keseluruhan menunjukkan nilai sebesar 4.19 di mana rata-rata nilai indikator pada variabel penilaian kinerja berada pada kategori tinggi.

Tabel 5. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Indikator	Mean	Kategori
Relevansi minat dan keahlian dalam pekerjaan	4,17	Tinggi
Potensi pengembangan karir di dalam perusahaan	3,88	Tinggi
Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek	4,03	Tinggi
Menyelaraskan dengan perencanaan sumber daya manusia	4,06	Tinggi
Menyebarkan informasi terkait karir seperti mengumumkan lowongan pekerjaan, program pendidikan, dan pelatihan	4,12	Tinggi
Rata-rata	4,05	Tinggi

Sumber: Data Diolah, 2024

Data selanjutnya merupakan data dari variabel pengembangan karir yang memiliki rata-rata sebesar 4,5 dan masuk ke dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi ada pada indikator Relevansi minat dan keahlian dalam pekerjaan dengan nilai *mean* sebesar 4,17, nilai tersebut masuk kedalam kategori tinggi. Sedangkan untuk indikator terendah pada variabel pengembangan karir ada pada indikator potensi pengembangan karir di dalam perusahaan dengan nilai *mean* 3,88, tetapi indikator paling rendah tersebut tetap memiliki skala tinggi.

Tabel 6. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Indikator	Mean	Kategori
Tanggung jawab yang diberikan	4,15	Tinggi
Penghargaan yang diberikan atas sesuatu yang sudah dikerjakan	4,25	Sangat Tinggi
Hubungan dengan rekan kerja	4,39	Sangat Tinggi
Lingkungan kerja	4,31	Sangat Tinggi
Perlakuan adil dari atasan	4,34	Sangat Tinggi
Memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan	4,24	Sangat Tinggi
Memiliki pengetahuan yang baik terhadap tugas dan tanggung	4,17	Tinggi
Memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan dengan baik	4,23	Sangat Tinggi
Rata-rata	4,26	Sangat Tinggi

Sumber:Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel 6 di tunjukan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai tertinggi dengan mean sebesar 4,39 pada indikator hubungan dengan rekan kerja. Sedangkan untuk nilai terendah pada variabel motivasi kerja berada pada indikator tanggung jawab yang diberikan dengan nilai mean 4,15. Nilai rata-rata keseluruhan pada variabel motivasi kerja berada pada nilai mean sebesar 4,26 dan memiliki nilai skala sangat tinggi.

Tabel 7. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Mean	Kategori
Kepuasan terhadap gaji	4,01	Tinggi
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	4,20	Tinggi
Kepuasan terhadap sikap atasan	4,18	Tinggi
Kepuasan terhadap rekan kerja	4,17	Tinggi
Kepuasan terhadap promosi	4,20	Tinggi
Rata-rata	4,15	Tinggi

Sumber:Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata dengan *mean* sebesar 4,15 dan nilai tersebut masuk pada kategori tinggi. Indikator yang memiliki nilai tertinggi ada pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan indikator kepuasan terhadap promosi dengan nilai *mean* 4,20 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan untuk indikator terendah ada pada indikator kepuasan terhadap gaji di mana indikator tersebut memiliki nilai *mean* sebesar 4,01

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji apakah data yang telah diperoleh akurat dengan cara melihat valid dan reliabelnya.

Uji Validitas

Pada pengujian ini menggunakan teknik Bivariate Pearson Correlation sebagai uji sampling yang bertujuan untuk mengetahui apakah setiap item variabel

yang diperoleh valid atau tidak. Berikut merupakan hasil uji validitas dari penelitian ini:

Tabel 8. Uji Validitas

Variabel	Item	R-tabel	R-hitung	Keputusan
Penilaian Kinerja (X1)	X1.1	0,2039	0,435	Valid
	X1.2	0,2039	0,504	Valid
	X1.3	0,2039	0,564	Valid
	X1.4	0,2039	0,589	Valid
	X1.5	0,2039	0,591	Valid
	X1.6	0,2039	0,559	Valid
	X1.7	0,2039	0,621	Valid
	X1.8	0,2039	0,602	Valid
	X1.9	0,2039	0,513	Valid
	X1.10	0,2039	0,486	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,2039	0,576	Valid
	X2.2	0,2039	0,727	Valid
	X2.3	0,2039	0,717	Valid
	X2.4	0,2039	0,582	Valid
	X2.5	0,2039	0,564	Valid
Motivasi Kerja (Y)	Y.1	0,2039	0,506	Valid
	Y.2	0,2039	0,591	Valid
	Y.3	0,2039	0,450	Valid
	Y.4	0,2039	0,572	Valid
	Y.5	0,2039	0,453	Valid
	Y.6	0,2039	0,422	Valid
	Y.7	0,2039	0,543	Valid
	Y.8	0,2039	0,593	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,2039	0,572	Valid
	Z.2	0,2039	0,649	Valid
	Z.3	0,2039	0,667	Valid

Z.4	0,2039	0,600	Valid
Z.5	0,2039	0,676	Valid

Sumber:Data Diolah, 2024

Berdasarkan pengujian dari setiap item di atas dapat dikatakan valid jika nilai r hitung $> r$ tabel, begitu juga sebaliknya jika nilai r hitung $< r$ tabel maka item pada data tersebut tidak valid. Pada pengujian ini r tabel yang digunakan menggunakan signifikansi 0,05 dengan uji 1 sisi dan total responden (N) adalah 93 menghasilkan r tabel yaitu 0,2039. Dari hasil pengujian output SPSS nilai seluruh instrumen pernyataan r hitung lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item yang diuji dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Langkah kedua dalam menguji sebuah kualitas data adalah dengan melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas bertujuan guna menguji konsistensi data yang didapatkan. Dalam tahap ini menggunakan metode *Cronbach Alpha*, berikut merupakan hasil dari pengujiannya:

Tabel 9. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Penilaian Kinerja (X1)	0,737	0,6	Reliabilitas baik
Pengembangan Karir (X2)	0,628	0,6	Reliabilitas baik
Motivasi Kerja (Y)	0,603	0,6	Reliabilitas baik
Kepuasan Kerja (Z)	0,624	0,6	Reliabilitas baik

Sumber:Data Diolah, 2024

Pada hasil penelitian di atas item dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$, begitupun sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha* $< 0,6$ maka item tersebut tidak reliabel. Hasil pada tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dengan hasil seluruh nilai *Cronbach Alpha* pada variabel di atas $> 0,6$.

Uji Asumsi Klasik

Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah uji asumsi klasik yang merupakan syarat sebelum dilakukan uji selanjutnya. Pada uji asumsi klasik terdapat 3 bagian, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji data apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dalam uji ini menggunakan teknik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* dengan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Nilai signifikansi *Kolmogorov-smirnov* $> 0,05$ dianggap menunjukkan bahwa data tersebut terdistribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 10. Uji Normalitas
One Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	93
Nilai Signifikansi	,200 ^{e,d}

Sumber: Data Diolah, 2024

Pada tabel di atas memperlihatkan bahwa hasil nilai signifikansi uji *Kolmogorov Smirnov* adalah $0,200 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data yang didapatkan berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji terdapat atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai Varians Inflation Factor (VIF) dan nilai tolerance. Jika nilai $VIF < 10$ dan nilai tolerance $> 0,1$ artinya tidak terjadi multikolinearitas. Tabel dibawah ini menunjukkan hasil dari uji multikolinearitas :

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas Model Pertama

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF

Penilaian Kinerja (X1)	0,825	1.212
Pengembangan Karir (X2)	0,825	1.212

a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan menggunakan *Collinearity Statistics* menunjukkan hasil bahwa variabel independen penilaian kinerja dan pengembangan karir memiliki nilai tolerance $0,825 (> 0,1)$ dan nilai VIF $1,212 (< 10)$. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan masalah multikolinearitas pada semua variabel independen pada penelitian ini.



Tabel 12. Hasil Uji Multikolinearitas Model Kedua

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepuasan Kerja (Z)	1.000	1.000

a. Dependent Variable : Motivasi Kerja

Sumber: Data Diolah, 2024

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap model yang dibangun memiliki nilai tolerance $>0,1$ dan nilai VIF <10 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh memiliki kesamaan varian dari nilai residual. Dalam pengujian ini, digunakan metode uji *Glejser* untuk mengukur heteroskedastisitas data. Dimana jika nilai signifikansi $>0,05$ dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas dan begitupun sebaliknya jika nilai signifikansi $<0,05$ maka menunjukkan bahwa data mengalami heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Pertama

Variabel	Nilai Sig	Sig	Keterangan
Penilaian Kinerja (X1)	0,551	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Pengembangan Karir (X2)	0,056	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 13, maka diperoleh nilai signifikansi pada setiap variabel memiliki nilai $>0,05$. Sehingga dapat dinyatakan jika tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 14. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Kedua

Variabel	Nilai Sig	Sig	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,199	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

a. Dependent Variable : Motivasi

Kerja

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 14, maka diperoleh nilai signifikansi setiap variabel memiliki nilai $>0,05$. Sehingga dapat dinyatakan jika tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Uji T

Uji pada tahap ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan. Uji t dilakukan dengan melihat perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} . Hasil dari uji t bertujuan untuk melihat apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau tidak. Dalam pengambilan keputusan tersebut dapat dilihat jika nilai probabilitas $<0,05$ maka hipotesis diterima. Hasil uji t ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 15. Hasil Uji T Model Pertama

Variabel	Nilai Sig	<i>a</i>
Penilaian Kinerja (X1)	0,000	0,05
Pengembangan Karir (X2)	0,011	0,05

a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Sumber: Data Diolah, 2024

Hasil uji t pada tabel 15, menyatakan bahwa hasil pada variabel penilaian kinerja sebesar $0,00 < 0,05$ sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima, yaitu penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pada variabel pengembangan karir menghasilkan nilai sig sebesar $0,011 < 0,05$ sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini diterima, yaitu pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Tabel 16. Hasil Uji T Model Kedua

Variabel	Nilai Sig	<i>a</i>
Kepuasan Kerja	0.000	0,05

a. Dependent Variable : Motivasi Kerja

Sumber: Data Diolah, 2024

Hasil perhitungan pada tabel 16, menyatakan bahwa hasil pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis ketiga yang telah disusun pada penelitian ini diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

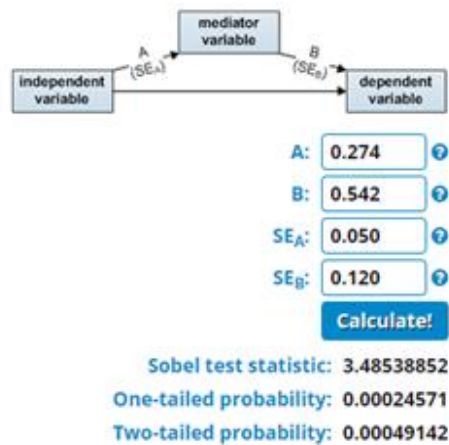
Uji Sobel

Pada tahap ini, uji Sobel digunakan untuk mengetahui apakah variabel *intervening* dapat memediasi hubungan terhadap variabel independen dan variabel dependen. Apabila nilai kalkulasi $<$ dari 1,96 maka dapat dinyatakan bahwa variabel *intervening* tidak dapat memediasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya jika nilai kalkulasi $>$ dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *intervening* dapat memediasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut hasil uji Sobel:

Tabel 17. Hasil Uji Sobel Model Pertama

Variabel	Unstandardized	Std. Error	Test Statistic
Pengaruh Penilaian Kinerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	0,274	0,050	3,48
	0,542	0,120	

Sumber: Data Diolah, 2024



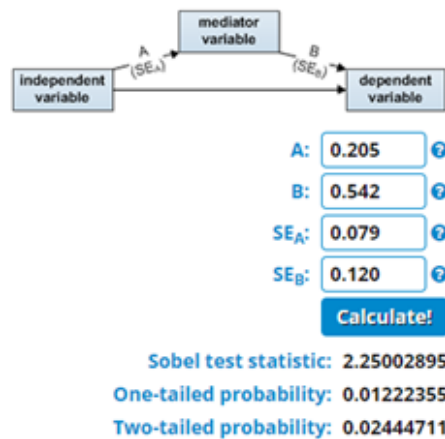
Gambar 3. Sobel Test Calculator

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat jika thitung diperoleh hasil sebesar 3,48, di mana hasil tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari 1,96 sehingga hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara variabel penilaian kinerja terhadap variabel motivasi kerja.

Tabel 18. Hasil Uji Sobel Model Kedua

Variabel	Unstandardized B	Std.Error	Test Statistic
Pengaruh Pengembangan Karir (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	0,205 0,542	0,079 0,120	2,25

Sumber: Data Diolah, 2024



Gambar 4. Sobel Test Calculator

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat berdasarkan hasil thitung maka diperoleh hasil sebesar 3,48 yang terbukti lebih besar dari >1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara variabel pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Pembahasan

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pada uji t yang sudah dilakukan telah diperoleh nilai signifikansi 0,000 dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 maka $0,000 < 0,05$ yang berarti H1 diterima dan H0 ditolak, maka hipotesis pertama dapat diterima bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat dibuktikan bahwa jika penilaian kinerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Karyawan yang menerima penilaian yang jelas dan adil cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang secara langsung mempengaruhi kepuasan mereka terhadap pekerjaan (Retnowati & Rachman Putra, 2023). Pernyataan tersebut mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Dewi & David, (2023) yang menyatakan bahwa semakin adil penilaian kinerja yang diberikan dari atasan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, keadaan tersebut disebabkan oleh adanya sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan, di mana karyawan mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan usaha mereka. Hal ini menciptakan kesesuaian antara harapan karyawan dan apa yang mereka terima. Dengan penilaian kinerja yang adil, penghargaan yang diterima karyawan menjadi lebih sesuai, meningkatkan kemungkinan promosi atau

bentuk pengakuan prestasi lainnya. Perasaan gembira dan nyaman tersebut merupakan bentuk kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi 0,011 dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 maka $0,011 < 0,05$ yang berarti H_2 diterima dan H_0 ditolak, maka hipotesis kedua dapat diterima bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir ternyata berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Novianti et al., 2023). Proses pengembangan karir yang efektif biasanya mencakup pelatihan, mentoring, dan perencanaan karir yang jelas yang semuanya berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja dengan membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Rulianti & Nurlilah, (2020) yang menyatakan pengembangan karir yang baik dan terstruktur meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan diberikan peluang untuk berkembang dan mengasah keterampilan mereka, mereka lebih cenderung merasa dihargai dan berkomitmen pada organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi 0,000 dengan menggunakan batas signifikansi 0,05 maka $0,000 < 0,05$ yang berarti H_3 diterima dan H_0 ditolak, maka hipotesis ketiga diterima bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam tugas mereka melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja yang menyenangkan, pengakuan atas pencapaian, serta rasa aman dan penghargaan dalam pekerjaan (Ratna et al., 2022). Hasil tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Saragih, (2020) di mana kepuasan kerja

memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian AkAdely, (2018) yang menyatakan hal yang sama bahwa kepuasan dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dengan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berprestasi lebih baik.

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Variabel *Intervening*

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan metode uji sobel dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat diterima yaitu pengaruh penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil tersebut dapat dibuktikan dengan nilai Sobel test statistic sebesar $3,48 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang efektif tidak hanya memiliki dampak langsung pada motivasi kerja, tetapi juga mempengaruhi motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penilaian kinerja yang dilakukan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara penilaian kinerja dan motivasi kerja, dengan memberikan dampak tambahan pada bagaimana karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi secara optimal (Marazola, 2018) Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi & David, (2023); (Saefullah, 2021); (Poetri et al., 2020), yang mengemukakan kepuasan kerja merupakan variabel *intervening* sehingga penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Jadi terbukti bahwa penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Hasil pengujian dengan menggunakan metode uji Sobel yang telah dilakukan mampu membuktikan pernyataan bahwa hipotesis kelima diterima yaitu pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil ini dapat dinyatakan berdasarkan hasil uji Sobel yang didapatkan sebesar 3,48 dimana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang efektif tidak hanya memiliki dampak langsung pada motivasi kerja, tetapi juga mempengaruhi motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pengembangan karir yang memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pembelajaran dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Safitri, (2018), yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Melalui peluang pengembangan karir yang optimal, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini bertujuan untuk menjawab persoalan penelitian yang dibangun sebelumnya.

1. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Laksana Bus Manufaktur, sehingga dapat disimpulkan bahwa jika penilaian kinerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Dengan penilaian kinerja yang adil, penghargaan yang diterima karyawan menjadi lebih sesuai, meningkatkan kemungkinan promosi atau bentuk pengakuan prestasi lainnya. Perasaan gembira dan nyaman tersebut merupakan bentuk kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. Berdasarkan hasil analisis pada persoalan kedua menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pengembangan karir yang baik dan terstruktur dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.
3. Persoalan penelitian yang ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur. Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam tugas-tugas mereka.
4. Hipotesis yang keempat telah menjawab persoalan penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur. Hasil tersebut dibuktikan dengan hasil uji Sobel yang memperoleh nilai *test statistic* lebih besar daripada t-tabel. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang efektif terbukti dapat

meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja mereka.

5. Hasil analisis pada persoalan kelima yaitu peran kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada karyawan PT Laksana Bus Manufaktur. Hasil tersebut dibuktikan dengan hasil uji Sobel yang memperoleh nilai *test statistic* lebih besar daripada *t*-tabel. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan menyediakan peluang pengembangan karir yang optimal, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja mereka.

Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan manfaat teoritis yang dapat mendukung penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yaitu penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh Saefullah, (2021); Dewi & David, (2023); Renowati & Rachman Putra, (2023). Hal tersebut dikarenakan jika penilaian kinerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini tentunya mendukung penelitian terdahulu oleh Muhajir, (2019); Rulianti & Nurlilah, (2020); Jumiyati & Azlina, (2019), yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik dan terstruktur akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selanjutnya hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini tentunya juga mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh Ratna et al., (2022); Saragih, (2020); AkAdely, (2018), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Selanjutnya dapat dilihat pula bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja, hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Marazola, 2018); (Bilqah, 2018), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu

memediasi penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya dalam penelitian ini kepuasan kerja juga dapat berperan sebagai mediasi pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, hal ini dapat mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Safitri, 2018); (Aditya Utama et al., 2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Manfaat Praktis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, manfaat praktis yang bisa didapatkan adalah :

1. Perusahaan perlu merancang sistem penilaian kinerja yang lebih adil dan transparan. Hal ini akan membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan meningkatkan kepuasan karyawan. Indikator yang paling memberikan pengaruh adalah menjaga hubungan baik dengan tim dan Mematuhi peraturan perusahaan, sedangkan indikator yang perlu ditingkatkan lagi adalah mengenai respon terhadap rekan kerja
2. Variabel Pengembangan karir untuk karyawan perlu untuk dievaluasi dan ditingkatkan lagi agar kepuasan kerja yang dimiliki dalam diri karyawan bisa semakin bertumbuh. Cara yang bisa diberikan perusahaan adalah memberikan perhatian lebih terhadap indikator dengan nilai terendah, yaitu potensi pengembangan karir di dalam perusahaan, sehingga perusahaan perlu merancang jalur karir yang jelas dan terstruktur untuk setiap posisi di perusahaan.
3. Perusahaan perlu meningkatkan peluang pengembangan, dan lingkungan kerja mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan yang lebih tinggi ini akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga perlu untuk ditingkatkan. Indikator yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah hubungan dengan rekan, ketika tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan, serta dikelola dengan baik, karyawan merasa dihargai dan memiliki peran yang berarti dalam organisasi. Ini berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi,

karena karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki kendali atas pekerjaan mereka.

4. Kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi antara penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan, indikator kepuasan kerja yang paling berpengaruh adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap promosi.

Keterbatasan Penelitian Dan Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa keterbatasan yang dapat diuraikan sebagai berikut: 1) Kesulitan Menyebarkan Kuesioner: Peneliti menghadapi kesulitan dalam menyebarkan kuesioner karena tidak diizinkan untuk turun ke lapangan. Sebagai gantinya, responden hanya dapat mengisi kuesioner saat mereka melakukan kontrak kerja di HRD, yang dapat mempengaruhi jumlah dan kualitas data yang diperoleh. 2) Jumlah Responden: Objek penelitian hanya terdiri dari 93 responden, yang menyebabkan data kurang beragam dan mungkin tidak mewakili populasi secara luas. 3) Komposisi Divisi dan Jenis Kelamin: Banyaknya divisi dan mayoritas karyawan laki-laki menyebabkan ketidakseimbangan dalam data yang terkumpul, baik antar divisi maupun gender, sehingga hasil penelitian mungkin tidak sepenuhnya mewakili perspektif dari semua divisi dan gender.

Saran yang diberikan untuk peneliti selanjutnya berdasarkan hasil pengujian dan analisis pada masing-masing variabel yang telah dilakukan adalah diharapkan dapat melakukan studi secara lebih mendalam untuk memahami pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian berikutnya juga diharapkan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan lebih banyak responden dari berbagai latar belakang dan divisi.