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.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 23 Desember 2024 | **Revised:** 11 Januari 2025 | **Accepted:** 21 Januari 2025

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah III Surabaya dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hariadi Hariadi[1], Sundjoto Sundjoto[2], Sri Rahayu[3]
[1]STIE Mahardhika, Surabaya, Indonesia, hariadi607@gmail.com
[2]STIE Mahardhika, Surabaya, Indonesia, Sundjoto5133@gmail.com
[3]STIE Mahardhika, Surabaya, Indonesia, rahayu.mahardhika@gmail.com

Corresponding Author: hariadi607@gmail.com[1]

Abstract: *This study examines the influence of performance appraisal and job satisfaction on employee performance with work motivation as a mediating variable. The sample in this study consists of 154 employees from the Surabaya Airport Authority Office Region III. The analysis tool used is the structural equation or structural equation model (SEM). The research results show that, partially, the variables of performance appraisal, job satisfaction, and work motivation have a significantly positive effect on employee performance. Performance appraisal and job satisfaction have a significantly positive effect on work motivation. Meanwile, work motivation mediates the influence of performance appraisal and job satisfaction on employee performance.*

Keyword: *Performance Appraisal, Job Satisfaction, Employee Performance, Work Motivation*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji pengaruh penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 154 orang pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan yaitu persamaan struktural (SEM). Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara parsial variable penilaian kinerja, kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja dapat memediasi pengaruh penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Untuk memastikan bahwa suatu organisasi beroperasi dengan lancar, maka organisasi harus dapat memastikan sumber daya manusia dijadikan sebagai komponen terpenting. Semua

kekayaan organisasi tidak berguna tanpa sumber daya manusia, karena dalam hal ini bisa dikatakan sebagai kunci untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi, dan SDM merupakan salah satu pilar keberhasilan dan perkembangan organisasi. SDM harus dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan berkualitas. Pegawai memainkan peran penting dalam menjalankan seluruh kegiatan organisasi agar dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan utama yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi dan agar tetap hidup. (Simatupang & Moeljono, 2023).

Untuk mencapai tujuannya, maka sebuah organisasi membutuhkan SDM yang berkualitas. Untuk memilih pegawai dan pemimpin yang tepat, manajemen SDM sangat penting. Untuk organisasi yang sukses, kinerja SDM harus optimal. Mengoptimalkan sumber daya manusia dapat membantu organisasi mencapai kinerja terbaiknya. Ini dapat dicapai dengan memberikan motivasi atau dorongan untuk menumbuhkan sikap profesional dalam kegiatan perusahaan. Apabila seorang karyawan memiliki keahlian (skill), bersedia bekerja karena memperoleh kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya, dan memiliki harapan (hope) terhadap peningkatan karir di masa depan, kinerjanya akan meningkat. Kesuksesan organisasi bergantung pada perhatian pemimpin terhadap bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin harus memperhatikan dan memperlakukan pegawai dengan sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerja mereka.

Otoritas Bandar Udara adalah UPT di Kemenhub yang memiliki tanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Dirjen Perhubungan Udara. Pasal 226 hingga 231 UURI No.1/2009 mengatur kegiatan pemerintahan dan otoritas bandar udara. Pasal-pasal tersebut mengatur otoritas bandar udara, kepabeanan, keimigrasian, dan kekarantinaan serta kegiatan pemerintahan yang berkaitan dengan pembinaan kegiatan penerbangan. Pasal 226 menetapkan bahwa otoritas bandar udara memiliki tanggung jawab atas pembinaan kegiatan penerbangan, sedangkan fungsi kepabeanan, keimigrasian, dan kekarantinaan tetap dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Permenhub Nomor: PM 41 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Otban Wilayah III, itu adalah unit pelaksana teknis di bawah Kemenhub dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Dirjen Perhubungan Udara.

Sebelum menempatkan sumber daya manusia di lapangan, Otban Wilayah III Surabaya, yang berfungsi sebagai penyedia layanan di Kemenhub, akan melakukan pelatihan, pendampingan, dan penilaian kinerja. Sistem, prosedur, dan program kerja yang dirancang oleh manajemen Otban Wilayah III Surabaya dimaksudkan untuk memastikan bahwa pegawai melakukan pekerjaan mereka secara profesional dan maksimal. Data menunjukkan bahwa ada 166 pegawai di Kantor Otban dengan berbagai pangkat.

Hasil penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III tidak optimal. Faktor-faktor ini termasuk masalah umum dalam pencapaian target dan kinerja tahun 2023, antara lain dalam perencanaan anggaran. Perencanaan anggaran harus dipersiapkan secara menyeluruh untuk mengantisipasi masalah yang mungkin muncul dan mengakibatkan proses persetujuan tanda bintang terlambat untuk kegiatan tertentu. Rencana kerja tahunan mencakup kegiatan yang diperlukan, tetapi tidak tercantum dalam dokumen rencana strategis. Terbatasnya tenaga kerja inspektur, jumlah ABK yang tidak memenuhi persyaratan Kantor Otban Wilayah III, dan waktu pengawasan di sisi udara yang singkat karena jadwal penerbangan yang panjang di bandara-bandara besar

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

METODE

Peneliti menggunakan metode kuantitatif dan jenis penelitian eksplanatori. Responden dalam penelitian ini sebanyak 154 pegawai yang dijadikan sampel (metode Roscoe) dari total 167 pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya. Kuesioner digunakan sebagai alat utama untuk pengumpulan data yang disebar menggunakan *google form,* teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model Persamaan Struktural (SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Validitas Konvergen

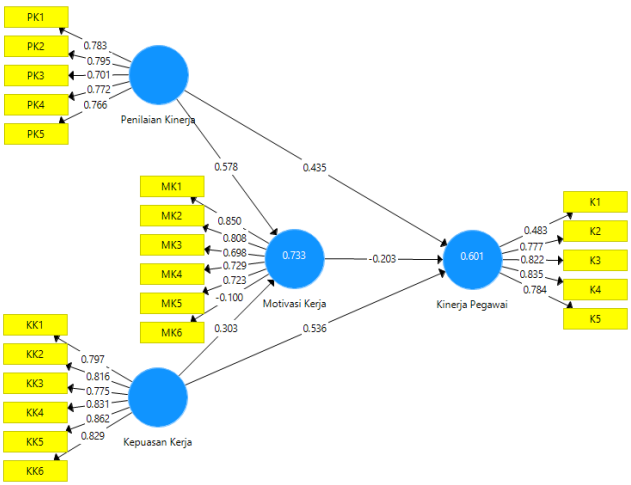
Tabel 1 menunjukkan hasil dari indeks *convergent validity*, yang diukur dengan nilai *Composite reliability* (rho_a), *Composite reliability* (rho_c), dan *Average variance extracted* (AVE).

Tabel 1. *Convergent Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.901	0.903	0.924	0.671
Kinerja Pegawai	0.800	0.836	0.863	0.565
Motivasi Kerja	0.715	0.822	0.817	0.488
Penilaian Kinerja	0.821	0.824	0.875	0.584

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 1 kriteria validitas dan reliabilitas pada setiap variabel serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tiap-tiap variabel dapat dipergunakan untuk menunjukkan reliabilitas. Apabila nilai *composite reliability*> 0,7 dan AVE > 0,5, maka variabel dianggap memiliki *composite reliability* yang tinggi. Ini ditunjukkan dalam Tabel 1 oleh fakta bahwa nilai dari setiap variabel memenuhi kriteria *composite reliability*, yaitu > 0,7. Selain itu, indikator dengan *outer loading* terendah harus dihilangkan karena AVE variabel motivasi kerja masih < 0,5. Nilai *outer loading* indikator harus > 0,6 untuk dianggap valid. Hasil uji *outer loading* menggunakan tools analisis SmartPLS 3.0 dilihat pada Gambar 1 dibawah ini.



Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Gambar 1. Hasil Uji *Outer Model*

Peneliti dapat melakukan pengujian *convergen validity* mengunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Tiap-tiap indikator dikatakan telah memenuhi kriteria *convergen validity*

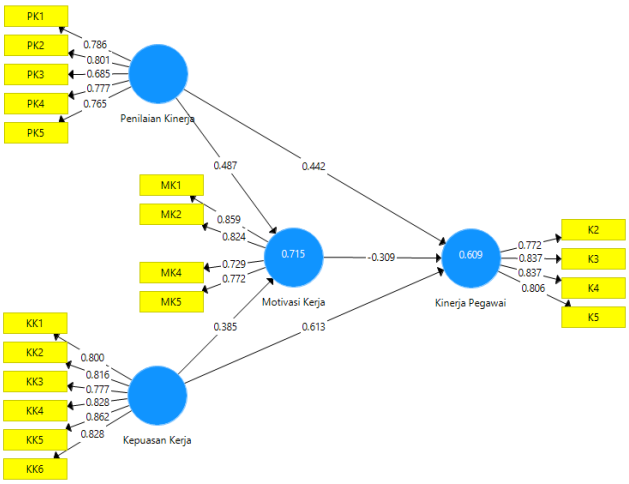
dengan kriteria baik apabila nilai *outer loading*> 0,7. Akan tetapi, ketika mengembangkan model atau indikator baru, nilai *loading factor*> 0,5 dan 0,6 (Yamin dan Kurniawan, 2011). Nilai kritis *loading factor* tidak konsisten, menurut Wijaya dan Mustafa (2012). Batas terendahnya adalah 0,4 menurut beberapa ahli (Siswoyo, 2013). Hasil berikut adalah hasil evaluasi model *outer loading* pada setiap indikator yang terdapat pada penelitian ini:

Tabel 2. Hasil Uji *Loading Factor* Konstruk

Konstruk	Kode Item Pernyataan	Nilai *Loading Factor*	Kategori (>0.7)
Kinerja Pegawai	K1	0.483	Tidak Valid
	K2	0.777	Valid
	K3	0.822	Valid
	K4	0.835	Valid
	K5	0.784	Valid
Penilaian Kinerja	PK1	0.783	Valid
	PK2	0.795	Valid
	PK3	0.701	Valid
	PK4	0.772	Valid
	PK5	0.766	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.797	Valid
	KK2	0.816	Valid
	KK3	0.775	Valid
	KK4	0.831	Valid
	KK5	0.862	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.850	Valid
	MK2	0.808	Valid
	MK3	0.698	Tidak Valid
	MK4	0.729	Valid
	MK5	0.723	Valid
	MK6	-0.100	Tidak Valid

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan Tabel 2 data *outer loading* diatas, indikator yang tidak valid akan dihilangkan mulai dari indikator kinerja pegawai terendah atau tidak valid adalah K1 sebesar 0.483. Indicator motivasi kerja terendah atau tidak valid adalah MK3 sebesar 0,698 dan MK6 sebesar -0,100. Gambar 2 menunjukkan hasil estimasi ulang tahap 1 setelah menghilangkan item yang tidak valid. Nilai *loading factor* masih berada < 0,7.



Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Gambar 2. Hasil Uji Outer Model Setelah Estimasi Ulang Tahap 1

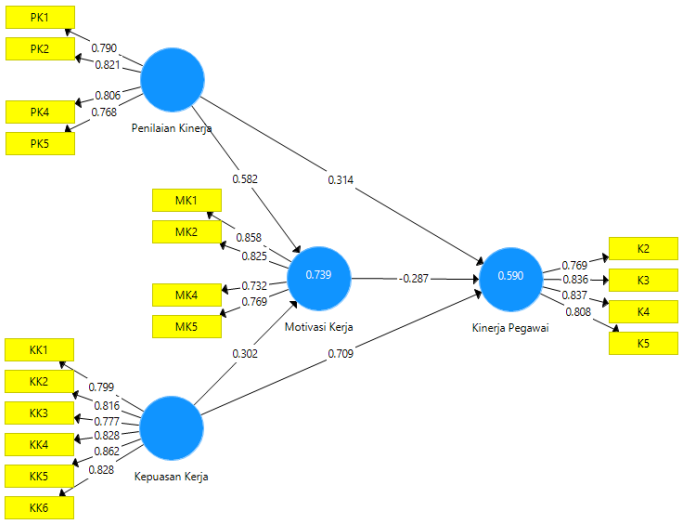
Berdasarkan pada Gambar 2 menunjukkan hasil analisis yaitu sebanyak 18 dari 19 butir dari total keseluruhan mempunyai nilai > 0,70, dan 1 variabel PK3 memiliki nilai 0,685, atau < 0,7. Nilai loading factor pada penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji *Loading Factor* Konstruk Tahap 1

Konstruk	Kode Item Pernyataan	Nilai *Loading Factor*	Kategori (>0.7)
Kinerja Pegawai	K2	0.772	Valid
	K3	0.837	Valid
	K4	0.837	Valid
	K5	0.806	Valid
Penilaian Kinerja	PK1	0.786	Valid
	PK2	0.801	Valid
	PK3	0.685	Tidak Valid
	PK4	0.777	Valid
	PK5	0.765	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.800	Valid
	KK2	0.816	Valid
	KK3	0.777	Valid
	KK4	0.828	Valid
	KK5	0.862	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.828	Valid
	MK2	0.859	Valid
	MK4	0.824	Valid
	MK5	0.729	Valid

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Gambar 3 menunjukkan hasil pengujian yang memperlihatkan bahwa terdapat 18 butir dari keseluruhan indikator yang terdapat pada variabel mempunyai nilai > 0,70. Nilai *loading factor* dapat dilihat dalam Tabel 3.



Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Gambar 3. Hasil Uji Outer Model Setelah Estimasi Ulang Tahap 2

Hasil pengujian ulang tahap 2 terhadap semua konstruk kinerja pegawai, penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah.

Tabel 4. Hasil Uji *Loading Factor* Konstruk Tahap 2

Konstruk	Kode Item Pernyataan	Nilai *Loading Factor*	Kategori (>0.7)
Kinerja Pegawai	K2	0.769	Valid
	K3	0.836	Valid
	K4	0.837	Valid
	K5	0.808	Valid
Penilaian Kinerja	PK1	0.790	Valid
	PK2	0.821	Valid
	PK4	0.806	Valid
	PK5	0.768	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.799	Valid
	KK2	0.816	Valid
	KK3	0.777	Valid
	KK4	0.828	Valid
	KK5	0.862	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.858	Valid
	MK2	0.825	Valid
	MK4	0.732	Valid
	MK5	0.769	Valid

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan data *outer loading* yang ditunjukkan di Tabel 4 di atas, dapat ditarik simpulan yaitu konstruk secara keseluruhan adalah valid, karena setelah estimasi ulang tahap 2, tidak terdapat nilai *loading factor* < 0,7.

Tabel 5. Revisi *Convergent Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.901	0.902	0.924	0.671
Kinerja Pegawai	0.829	0.836	0.886	0.661
Motivasi Kerja	0.807	0.810	0.874	0.636
Penilaian Kinerja	0.808	0.811	0.874	0.635

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Semua nilai dari hasil uji reliabilitas dengan yang dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* mempunyai nilai di atas 0.7, dan hasil uji validitas dengan AVE memiliki nilai > 0.5. Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan setiap variabel yang telah diujikan dinyatakan valid dan reliabel , dan pengujian tersebut dilakukan untuk menguji model struktural.

Hasil Uji Instrumen Validitas Diskriminan

Hasil Uji Fornell-Larcker

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker* pada Tabel 6, Instrument atau kuesioner yang dibuat dikatakan mempunyai nilai validitas diskriminan baik diuji dengan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker* dengan melihat nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel laten harus memiliki nilai lebih besar dari nilai korelasi variabel laten tersebut dan dengan variabel laten yang lainnya

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan *(Fornell-Lacker)*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Penilaian Kinerja

Kepuasan Kerja	**0.819**			
Kinerja Pegawai	0.751	**0.813**		
Motivasi Kerja	0.813	0.555	**0.797**	
Penilaian Kinerja	0.817	0.693	0.747	**0.797**

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Hasil Uji Cross-Loading

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh hasil perhitungan dari nilai *cross loading* pada tiap-tiap konstruk yang memperoleh nilai > 0,7, hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel manifest yang terdapat pada penelitian dapat menjelaskan variabel latennya dengan tepat, dan semua konstruk pada penelitian ini adalah valid.

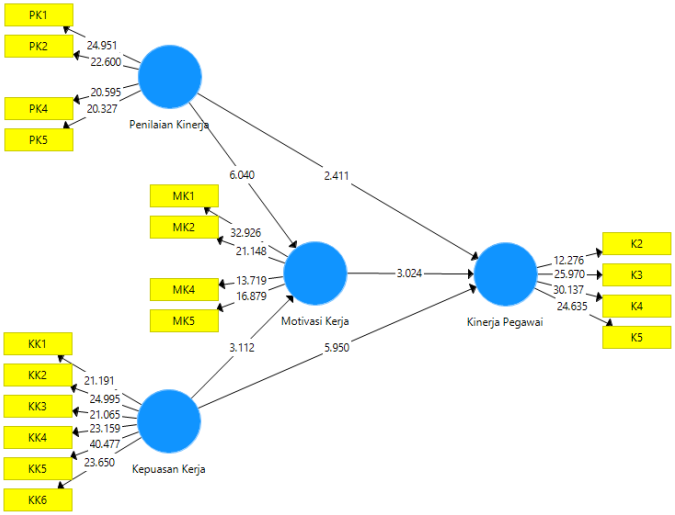
Tabel 7. Nilai *Cross Loading*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Penilaian Kinerja
K2		0.769		
K3		0.836		
K4		0.837		
K5		0.808		
KK1	0.799			
KK2	0.816			
KK3	0.777			
KK4	0.828			
KK5	0.862			
KK6	0.828			
MK1			0.858	
MK2			0.825	
MK4			0.732	
MK5			0.769	
PK1				0.790
PK2				0.821
PK4				0.806
PK5				0.768

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Evaluasi *Inner Model*

Struktur inner model berikut menjelaskan hasil pengujian path coefficient dan pengujian goodness of fit penelitian ini yaitu:



Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Gambar 4. Hasil Uji Inner Model

Hasil Uji *Path Coefficient*

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Artinya dengan mempergunakan konsep uji *path coefficient*, peneliti dalam hal ini dapat mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada gambar di atas, menunjukkan nilai *path coefficient* terbesar ada pada terletak pada variabel penilaian kinerja terhadap motivasi kerja sebesar 6.040, kemudian variabel yang memiliki pengaruh terbesar kedua pada penelitian ini yaitu variable kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 5.950, variable yang memiliki pengaruh terbesar ketiga pada penelitian ini yaitu variable kepuasan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 3.112, variable yang memiliki pengaruh terbesar keempat pada penelitian ini yaitu variable motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 3.024, selain itu hasil yang lain variable penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2.411 dan pengaruh tidak langsung yang memiliki pengaruh terbesar pada penelitian ini yaitu variable penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi sebesar 2.685 dan variable motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2.023. Karena nilai uji *path coefficient* pada variabel independen terhadap variabel dependen meningkat, pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen meningkat. Oleh karena itu, berdasarkan hasil uji, semua variabel yang telah melalui proses pengujian memiliki nilai positif.

Hasil Uji *Goodness of Fit*

Nilai ditemukan setelah data diproses dengan program *smart* PLS 3.0. *R-Square* pada hasil struktural model yaitu:

Tabel 8. Hasil Struktural Model

Hubungan Antar Variabel	Jalur	R Square
Penilaian Kinerja -> Kinerja Pegawai	0.314	
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.709	
Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja	0.582	0.590
Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja	0.302	
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.287	
Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.167	0.739
Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.087	

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

Hasil pengujian terlihat pada Tabel 7 diperoleh *R-Square* untuk variabel penilaian kinerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah 0,590. Berdasarkan hasil pengujian maka nilai dapat menerangkan bahwa prosentase dari nilai variable kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variable penilaian kinerja, kepuasan kerja, motivasi kerja yaitu sebesar 59%. Nilai tersebut menjelaskan bahwa penilaian kinerja, kepuasan kerja, motivasi kerja sebesar 59%. Selanjutnya dilakukan pengujian oleh peneliti dengan model *goodness of fit.* Untuk menguji dengan penilaian *goodness of fit* ini harus mengetahui hasil dari perhitungan Q-*Square.* Jika hasil perhitungan nilai *Q-Square* yang lebih tinggi menunjukkan kompatibilitas data yang lebih baik. Hasil perhitungan dari *Q-Square* yaitu :

Q-*Square* $=1-[(1-R^2_1)x(1-R^2_2)]$
$=1-[(1-0,509) \times (1-0,739)]$
$=1-(0,491x0,261)$
$=1-0,128$
$=0,871$

Nilai Q-*Square* yang diperoleh pada penelitian ini yaitu, 0,871. Keragaman dalam penelitian yang peneliti peroleh yaitu sebesar 87,1% , sedangkan sisanya 12,9% diperoleh dari keragaman pada penelitian ini dapat dijelaskan oleh variabel yang tidak dimasukan dalam model penelitian.

Hasil Uji Hipotesa

Tabel 9. Hasil Pengujian T-Statistik

Hubungan Antar Variabel	T Statistics	H_0	Kesimpulan
Penilaian Kinerja -> Kinerja Pegawai	2.411	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	5.950	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif
Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja	6.040	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif
Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja	3.112	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	3.024	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif
Penilaian Kinerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	2.685	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif
Kepuasan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	2.023	Data cukup untuk tidak ditolak	Terdapat pengaruh positif

Sumber: Keluaran dari SmartPLS 3.0 (2024)

PEMBAHASAN

Pengaruh 'Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai'

Hasil pengujian statistik deskriptif dari responden terhadap variabel penilaian kinerja terlihat bahwa responden setuju dengan setiap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner penilaian kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya karena total rata-rata variabel penilaian kinerja adalah 3.951. Selanjutnya nilai mean persepsi dari responden terhadap variabel kinerja pegawai terlihat bahwa responden setuju dengan setiap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya karena total rata-rata variabel kinerja pegawai adalah 3.825.

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis pertama diperoleh hasil penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya

Penilaian kinerja merupakan rangkaian komponen penting dalam manajemen SDM yang memengaruhi kinerja pegawai. Proses penilaian yang sistematis membantu organisasi mengidentifikasi kemampuan dan potensi pegawai, memberikan umpan balik konstruktif, serta merancang program pelatihan dan strategi motivasi yang sesuai. Penilaian kinerja berhubungan erat dengan peningkatan kinerja melalui pemahaman ekspektasi, refleksi diri, dan motivasi internal. Selain evaluasi, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai alat pengembangan sumber daya manusia, membantu mengidentifikasi talenta potensial dan merancang jalur karir. Namun, efektivitasnya tergantung pada desain dan implementasi sistem penilaian yang objektif dan transparan.

Berdasarkan dari hasil penelitian sejalan dengan temuan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Rani & Mayasari, 2015), (Mahyuddin et al., 2022), (Baroroh et al., 2023) bahwa penilaian kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai'

Hasil pengujian statistik deskriptif dari responden terhadap variabel kepuasan kerja terlihat bahwa responden setuju dengan setiap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner kepuasan kerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya karena total rata-rata variabel kepuasan kerja adalah 3.997.

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis kedua diperoleh hasil kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya.

Kepuasan kerja adalah faktor kunci yang sangat terkait dengan kinerja pegawai dalam organisasi. Ini adalah kondisi emosional positif dari persepsi individu terhadap pengalaman kerja, mencakup lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kompensasi, dan kesempatan pengembangan. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja pegawai. Pegawai yang puas lebih produktif, kreatif, dan responsif terhadap tantangan. Kepuasan kerja juga mengurangi stres, menurunkan intensi turnover, dan meningkatkan komitmen organisasional. Faktor kompensasi, lingkungan kerja kondusif, dan kesempatan pengembangan karir penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja menciptakan siklus positif. Namun, pengaruh kepuasan kerja bersifat kompleks dan bervariasi tergantung konteks organisasi dan karakteristik individu.

Berdasarkan hasil dari penelitian sejalan dengan temuan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Agustina et al., 2024), (Lengkong et al., 2015), (Indriansyah, 2022), (Sugeng et al., 2024), (Wijaya et al., 2023), (Simatupang & Moeljono, 2023), (Sunaryanto & Fikri, 2024) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

'Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai'

Hasil pengujian statistik deskriptif dari responden terhadap variabel motivasi kerja pegawai terlihat bahwa responden setuju dengan setiap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner motivasi kerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya karena total rata-rata variabel motivasi kerja pegawai adalah 4.113.

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis ketiga diperoleh hasil penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya.

Penilaian kinerja berperan strategis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sebagai mekanisme evaluasi kontribusi dan potensi individu, penilaian ini tidak hanya bersifat administratif tetapi juga fundamental dalam membangun motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Proses penilaian yang komprehensif dan adil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengembangan diri dan kinerja maksimal. Umpan balik yang jelas meningkatkan motivasi internal, sementara sistem yang adil menciptakan rasa keadilan organisasional. Penilaian

kinerja juga berfungsi dalam pengembangan karir dan penghargaan, mengidentifikasi talenta potensial, dan menyediakan kesempatan promosi. Sistem penilaian yang terhubung dengan reward memberikan motivasi ekstrinsik. Namun, efektivitasnya tergantung pada desain dan implementasi yang objektif. Penilaian kinerja adalah instrumen strategis untuk membangun budaya organisasi yang mendorong pertumbuhan dan inovasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Tafonao, 2023) dan (Trigunarso et al., 2023) bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai'

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis keempat diperoleh hasil kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya.

Kepuasan kerja merupakan konstruk psikologis yang terkait erat dengan motivasi kerja pegawai dalam konteks organisasional. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional positif dari persepsi individu terhadap pengalaman kerjanya, mencakup lingkungan kerja, kompensasi, hubungan interpersonal, peluang pengembangan, dan kesesuaian harapan dengan realitas pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong motivasi intrinsik untuk kontribusi optimal. Kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis kondusif bagi motivasi internal, mengembangkan sikap positif, antusiasme, dan komitmen mendalam terhadap organisasi. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator efektif dalam mentransformasi potensi motivasional menjadi kinerja nyata. Faktor kompensasi yang adil meningkatkan motivasi ekstrinsik, sementara lingkungan kerja yang mendukung mendorong motivasi. Kesempatan pengembangan karir memicu motivasi intrinsik untuk belajar dan berkembang. Hubungan timbal balik antara kepuasan dan motivasi menciptakan siklus positif, di mana peningkatan motivasi mendorong kinerja lebih baik, meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian sejalan dengan temuan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Afifah & Musadieq, 2017) dan (Siwij, 2022) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai'

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis kelima diperoleh hasil motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya.

Motivasi kerja adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong individu mencapai tujuan dan menunjukkan komitmen. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki performa lebih baik dan kontribusi lebih berarti. Hubungan antara motivasi dan kinerja bersifat timbal balik. Faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan sumber daya manusia berperan dalam menciptakan ekosistem motivasional yang efektif. Memahami kompleksitas motivasi membantu organisasi merancang strategi untuk pertumbuhan dan kinerja superior.

Berdasarkan hasil dari penelitian sejalan dengan temuan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Indriansyah, 2022), (Wijaya et al., 2023), (Ismail, 2022), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Dewi & Suwandana, 2024) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Motivasi Kerja'

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis keenam diperoleh hasil motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya

Penilaian kinerja adalah mekanisme strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Penilaian ini bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga mendorong pengembangan profesional, memberikan umpan balik, dan menciptakan motivasi untuk peningkatan kinerja. Proses penilaian yang transparan dan adil memberikan umpan balik yang jelas, memengaruhi motivasi intrinsik pegawai. Sistem penilaian yang terhubung dengan penghargaan menciptakan motivasi ekstrinsik, mendorong peningkatan kinerja. Penilaian kinerja memberikan pegawai perspektif tentang harapan organisasi dan jalur pengembangan karir, menciptakan motivasi berkelanjutan. Motivasi kerja berperan sebagai mediasi yang mengubah penilaian kinerja menjadi peningkatan kinerja nyata. Efektivitas mediasi motivasi kerja tergantung pada desain dan implementasi sistem penilaian. Penilaian yang tidak objektif dapat menurunkan motivasi. Organisasi perlu merancang pendekatan penilaian yang holistik dan berorientasi pada pengembangan potensi individual untuk membangun budaya organisasi yang dinamis dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil dari penelitian sejalan dengan temuan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Abdillah et al., 2022) bahwa motivasi kerja memberikan mediasi antara penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Motivasi Kerja'

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukan hipotesis ketujuh diperoleh hasil motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya

Dimensi mediasi motivasi kerja mencakup interaksi antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi motivasi ekstrinsik dan intrinsik, menciptakan siklus positif antara kepuasan, motivasi, dan pencapaian organisasional. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang kompleks, menciptakan umpan balik untuk strategi pencapaian kinerja. Organisasi yang mengintegrasikan strategi peningkatan kepuasan kerja dengan pengembangan motivasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Efektivitas mediasi motivasi kerja tergantung pada pendekatan komprehensif dan kontekstual, dengan variasi unik individu dalam merespons faktor kepuasan kerja dan motivasional. Organisasi perlu merancang strategi fleksibel dan adaptif untuk mencapai kinerja optimal. Kepuasan kerja merupakan variabel strategis yang mentransformasi pengalaman kerja menjadi dorongan motivasional dan kinerja nyata, dengan motivasi kerja sebagai mekanisme transmisi yang menterjemahkan kepuasan kerja menjadi energi produktif.

Berdasarkan hasil dari penelitian sejalan dengan temuan dari penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Sukaisih et al., 2023) dan (Atika et al., 2023) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.

KESIMPULAN

1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya
3. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya

6. Motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya
7. Motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Otban Wilayah III Surabaya

REFERENSI

Abdillah, N. S., Satrya, A., & Priyati, R. Y. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat SITP. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, *6*(2), 3983–3994. https://doi.org/10.36312/jisip.v6i1.3044/http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/index

Afifah, T., & Musadieq, M. Al. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *47*(1), 122–129.

Agustina, G., Hartanto, Hidayati, U., Munizu, M., & Ainun, W. O. N. (2024). Peran motivasi sebagai moderasi pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Edunomika*, *08*(02), 1–10.

Atika, N., Machasin, & Pramadewi, A. (2023). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, *9*(2), 267–274. https://doi.org/10.35446/dayasaing.v9i2.1183

Baroroh, I., Oktaviya, A. S., Rahmadani, F. E. N., & Larassaty, A. L. (2023). Pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir karyawan. *Journal of Student Research (JSR)*, *1*(1), 461–478.

Dewi, N. W. G. K., & Suwandana, I. G. M. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kuta I Kecamatan Kuta, Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *13*(15), 992–999.

Indriansyah, A. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Guru dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 15 Kota Palembang. *Jurnal Manajemen*, *10*(1), 1–20. https://doi.org/10.36546/jm.v10i1.539

Ismail, H. . (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *YUME : Journal of Management*, *5*(3), 670–685. https://doi.org/10.37531/yume.vxix.658

Jufrizen, & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *SiNTESa*, *1*, 841–856.

Lengkong, V. P. K., Tewal, B., & Lumantow, R. Y. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh masa kerja pada PT. Deho Canning Company Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *3*(1), 717–725.

Mahyuddin, Sulfitra, & Rahmadanti, S. (2022). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada PT. Telkom Akses Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*, *12*(2), 139–146.

Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, *3*(2), 164–170.

Simatupang, R. K. L., & Moeljono. (2023). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderating. *IJMA (Indonesian Journal of Management and Accounting)*, *4*(2), 152–161.

Siwij, D. S. R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perangkat Desa Se

Kecamatan Pineleng. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *8*(22), 140–146. https://doi.org/10.5281/zenodo.7323192

Sugeng, Rahayu, S. R., & Kurnia, I. (2024). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada PT. Pinus Merah Abadi Cabang Metro. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, *4*(3), 563–572. https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v4i3.3533

Sukaisih, D., Sunarno, & Sutono. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, *1*(3), 216–230. https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1174

Sunaryanto, K., & Fikri, M. (2024). Pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, *5*(3), 3426–3433. https://doi.org/10.55338/jpkmn.v5i3.3280

Tafonao, Y. (2023). Hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Camat Gomo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, *6*(1), 118–129.

Trigunarso, S. I., Muslim, Z., & Agustiansyah, A. (2023). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada KPP Pratama Bandar Lampung Dua. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, *07*(01), 1–8. https://doi.org/10.24967/jmms.v7i1.2325 Article Metrics

Wijaya, R. S., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Fasen Creative Quality. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis EkonomI*, *1*(3), 200–212.