

Investigasi Peran Motivasi dalam Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Agung Nugroho Adi ^{1,*}, , dan Noora Fithriana ², 

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, 65145, Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

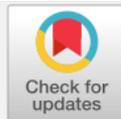
² Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tribhuwana Tungga Dewi, 65144, Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

* Penulis Korespondensi: agungnugrohoadi@ub.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Adi, A. N., & Fithriana, N. (2023). *The Investigation of Motivation Roles Amid Career Development and Job Satisfaction*. *Society*, 11(2), 715-728.

DOI: [10.33019/society.v11i2.593](https://doi.org/10.33019/society.v11i2.593)

Hak Cipta © 2023. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.
Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

Dikirim: 19 Agustus, 2023;
Diterima: 30 Desember, 2023;
Dipublikasi: 31 Desember, 2023;

ABSTRAK

Studi ini mengkaji peran motivasi sebagai moderator antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Pengembangan karir sangat penting untuk kepuasan kerja, dan motivasi dipercaya dapat memperkuat hubungan ini. Penelitian kuantitatif ini menggunakan survei yang melibatkan 85 responden dari Pegawai Negeri Sipil Kediri pada tahun 2021. Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, Analisis Faktor Konfirmatori dilakukan menggunakan uji KMO dan Bartlett, dan reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha. Uji asumsi klasik termasuk uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji heteroskedastisitas Glejser, dan uji multikolinieritas. Analisis Regresi Moderasi digunakan untuk mengidentifikasi jenis moderator yang terlibat dalam hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Temuan menunjukkan bahwa motivasi adalah moderator murni, sepenuhnya memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi adalah variabel intervening dan penentu signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan karir. Studi ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mempertimbangkan pentingnya motivasi dalam program pengembangan karir untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Disarankan agar penelitian lebih lanjut dilakukan dengan lebih banyak responden dan dalam berbagai konteks organisasi untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Moderasi; Motivasi; Pegawai Negeri Sipil; Pengembangan Karir; Moderator Murni

1. Pendahuluan

Dampak besar kepuasan kerja terhadap organisasi sangat signifikan. Kepuasan kerja berhubungan dengan kecocokan karakter seseorang dengan pekerjaannya serta kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Menurut Ragu et al. pada tahun 2019, kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan menyediakan lingkungan kerja yang positif, penghargaan, dan pengakuan bagi para pemberi kerja dan karyawan (Putra et al., 2021). Kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam mengurangi kejenuhan kerja melalui stabilitas emosional dan keterlibatan karyawan (Robbins & Judge, 2018). Kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan (Luthans, 2011) melalui desain pekerjaan yang tepat (Robbins & Judge, 2018).

Selain itu, kepuasan kerja selalu berhubungan dengan produktivitas organisasi, terutama dalam bagaimana perusahaan menghasilkan keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kondisi kerja, pembayaran, peluang peningkatan, pengawasan, dan rekan kerja (Luthans, 2011). Pengembangan karier adalah salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dipelajari dalam penelitian ini.

Pengembangan karier adalah faktor utama dalam membangun kepuasan kerja di tempat kerja. Banyak penelitian menggambarkan hubungan timbal balik antara pengembangan karier dan kepuasan kerja. Penilaian atasan terhadap bawahan dapat menyebabkan ketidakpuasan, dan penilaian atasan selalu berkaitan dengan pengembangan karier (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2018). Namun, hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja menghasilkan hasil yang berbeda-beda. Kepuasan kerja bisa menjadi faktor yang melemah (Chen et al., 2004), dan kepuasan kerja serta komitmen karier bisa saling berhubungan langsung (Adio & Popoola, 2010).

Selain itu, pengembangan karier memiliki dampak yang kuat pada kepuasan kerja, tetapi penelitian lain telah membuktikan bahwa hubungan tersebut tidak jelas. Penjelasan mengenai ketidakkonsistenan ini mungkin disebabkan oleh adanya variabel moderasi atau intervensi dalam hubungan tersebut. Motivasi adalah faktor positif yang memperkuat atau menguatkan hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja. Faktor intrinsik biasanya terlibat dalam meningkatkan hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja; faktor ekstrinsik dapat melemahkan hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja (Roche & Haar, 2020). Oleh karena itu, variabel intrinsik memerlukan variabel lain untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja, seperti keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Faktor ekstrinsik lain yang mewakili motivasi organisasi juga berpengaruh pada kepuasan kerja, kinerja keuangan organisasi, dan kinerja non-keuangan organisasi (Pang & Lu, 2018).

Hubungan antara karier dan motivasi telah dibuktikan melalui berbagai penelitian. Manajemen diri dalam karier akan menentukan pencapaian karier, dan manajemen diri dalam karier ini dikategorikan sebagai motivasi dalam diri setiap individu (Quigley & Tymon, 2006), pengembangan karier dan perspektif kewirausahaan (Decker et al., 2012), motivasi ekstrinsik dan keberhasilan karier (Hennekam, 2016), dan lain sebagainya.

Lebih lanjut, motivasi yang tidak konsisten meningkatkan atau tidak stabil dalam hubungan di banyak penelitian; oleh karena itu, perlu untuk menyelidiki peran motivasi antara pengembangan karier dan kepuasan kerja, yang penting untuk diukur. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur (1) pengaruh kemajuan karier terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, dan (3) menyelidiki peran motivasi dalam memoderasi pengembangan karier dan kepuasan kerja.

2. Tinjauan Pustaka

Kepuasan kerja digambarkan sebagai "melibatkan reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif, serta menyatakan bahwa ini adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang" atau bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka sebagai hal yang penting (Luthans, 2011). Kepuasan kerja berarti adanya pemahaman yang jelas tentang suatu pekerjaan, yang merupakan hasil dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2018).

Pengembangan karier digambarkan sebagai tuntutan pribadi terhadap tujuan, tugas, dan tuntutan dalam perjalanan karier individu selama urgensi karier tersebut berubah dengan berbagai fase karier (Chen et al., 2004) dan komitmen terhadap kemajuan karier (Adio & Popoola, 2010) atau perspektif individu tentang hasil dari pengalaman kerja mereka (Hennekam, 2016).

Motivasi adalah "proses yang menjelaskan niat, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan" (Robbins & Judge, 2018). Motivasi adalah proses di mana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan menuju pencapaian tujuan atau struktur yang memberi petunjuk pada perilaku individu (Pang & Lu, 2018).

2.1. Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja

Bagaimana organisasi merancang tugas pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan kerja, terutama bagaimana organisasi mengatur tugas dan tuntutan peran (Robbins & Judge, 2018). Luthans menjelaskan bahwa pengawasan dan kelompok kerja mempengaruhi pengawasan kepuasan kerja dan kelompok kerja sebagai bagian dari pengembangan karier (Luthans, 2011). Bahkan penelitian sebelumnya telah menempatkan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja dapat melemahkan hubungan antara pengembangan karier dan niat untuk berpindah kerja (Chen et al., 2004). Kepuasan kerja dan komitmen karier memiliki hubungan yang signifikan dengan pengguna pustakawan di Nigeria (Adio & Popoola, 2010). Mendukung penelitian sebelumnya, Hennekam menyatakan bahwa keberhasilan karier mempengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Hennekam, 2016). Komitmen karier telah mempengaruhi kepuasan kerja melalui fokus pada promosi tetapi tidak pada fokus pencegahan di kalangan spesialis kesejahteraan pendidikan di Korea (Kim et al., 2020). Pertumbuhan karier memiliki dampak signifikan secara langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja melalui suasana kerja. Hasil lain muncul, seperti (1) suasana kerja, (2) supervisor memiliki dampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja, (3) supervisor, (4) pertumbuhan karier memiliki dampak signifikan pada suasana kerja (Ashraf, 2019).

Hipotesis 1: Pengembangan Karier memiliki hubungan positif dan dampak signifikan pada Kepuasan Kerja.

2.2. Dampak Transformasi Digital pada Proses Politik

Pengembangan karier terkait dengan motivasi. Quigley & Tymon mengusulkan bahwa (a) manajemen karier diri sendiri berhubungan positif dengan keberhasilan karier subjektif yang dialami dan (b) keberhasilan karier subjektif (motivasi intrinsik) berhubungan timbal balik dengan keberhasilan karier objektif secara global (Quigley & Tymon, 2006). Hasil yang tidak biasa yang mencoba mengaitkan minat karier dari konteks kewirausahaan pada 424 mahasiswa sarjana di wilayah mid-Atlantik di AS, minat karier yang dipengaruhi oleh minat kewirausahaan dapat mempengaruhi motivasi untuk mendapatkan perhatian dari lingkungan sosial (Decker et al., 2012). Motivasi memiliki hubungan positif dengan keberhasilan karier

ekstrinsik pekerja yang lebih tua dan sebaliknya pada 1112 pekerja berusia 45 tahun ke atas di Belanda (Hennekam, 2016). Memperkuat penelitian sebelumnya, tahap karier adalah faktor penting untuk memotivasi setiap karyawan mencari manfaat dan imbalan yang lebih besar dari pekerjaan mereka. Kemudian, tahap karier dan kepuasan kerja serta motivasi terkait dengan tahap karier (Duarte & Lopes, 2018).

2.3. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Robbins & Judge menjelaskan bahwa untuk memotivasi karyawan, organisasi harus memperhatikan pembayaran (Robbins & Judge, 2018). Teori higiene Herzberg menjelaskan hubungan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik dengan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2018). Mendukung teori Herzberg, motivasi ekstrinsik negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi motivasi intrinsik secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Stringer et al., 2011). Kemudian, faktor penentu diri, faktor intrinsik dari regulasi-terintegrasi motivasi, dan regulasi yang diidentifikasi mempengaruhi kepuasan kerja melalui keseimbangan kerja-keluarga (*work-family enrichment* atau WFE) dalam konteks Selandia Baru (Roche & Haar, 2020). Pang & Lu menggambarkan bahwa komitmen organisasi, faktor ekstrinsik dari motivasi, yang mewakili remunerasi, pencapaian pekerjaan, keamanan kerja, dan lingkungan kerja, sebagian mempengaruhi kepuasan kerja (Pang & Lu, 2018). Lingkungan kerja (motivasi organisasi) telah mempengaruhi kebijakan penghargaan (kepuasan kerja), otonomi kerja (kepuasan kerja), beban kerja (kepuasan kerja), variasi keterampilan (kepuasan kerja), dan status pekerjaan (kepuasan kerja). Selain itu, motivasi intrinsik dapat mempengaruhi kedua hasil komitmen organisasi (Gheitani et al., 2019). Sedikit berbeda dari penelitian sebelumnya, Mardanov menjelaskan bahwa faktor ekstrinsik seperti (1) menjadi seseorang, (2) bos menangani pekerjaan, (3) kompetensi pengawasan, (4) kebijakan perusahaan, (5) kondisi kerja, (6) rekan kerja akur, dan faktor intrinsik seperti (1) memberi tahu orang apa yang harus dilakukan, (2) pujian kerja, (3) bekerja dengan penuh kesadaran, (4) penilaian bebas, (5) independen, (6) pekerjaan penuh hari, (7) variasi tugas pekerjaan, (8) berbagai kemampuan, (9) mengawasi, (10) otonomi, (11) peluang kemajuan, (12) pencapaian mempengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk tetap melalui kepuasan karyawan (Mardanov, 2021). Bahkan peran moderasi motivasi tidak jelas, tetapi penelitian lain membuktikan bahwa motivasi (baik intrinsik maupun ekstrinsik) memoderasi hubungan antara keberhasilan karier dan kepuasan kerja dalam konteks Belanda (Hennekam, 2016).

Hipotesis 2: Motivasi memiliki hubungan positif dan dampak signifikan pada Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3: Motivasi memoderasi antara Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja.

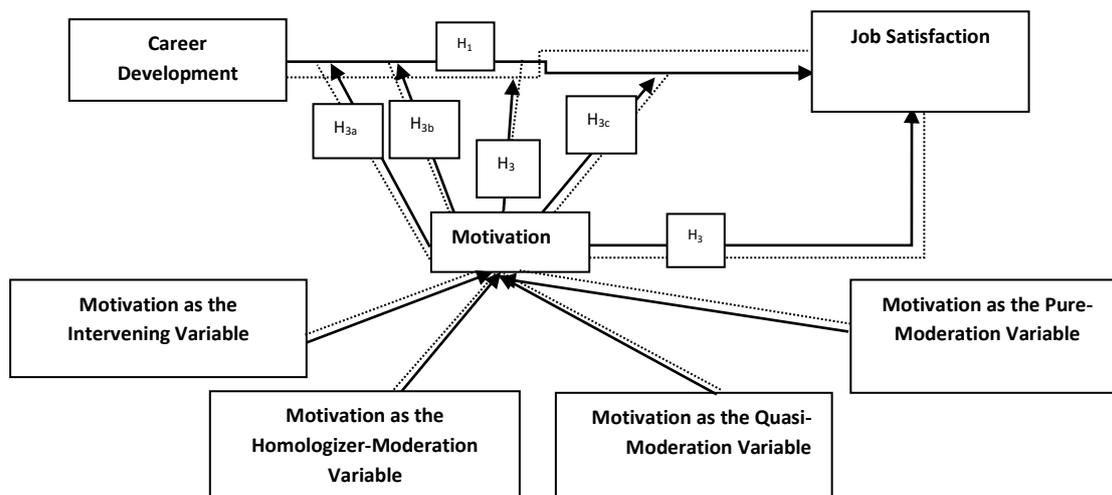
Hipotesis 3a: Variabel Motivasi sebagai variabel intervening antara Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3b: Variabel Motivasi sebagai Moderasi-Homologizer antara Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3c: Variabel Motivasi sebagai variabel Quasi-Moderasi antara Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3d: Variabel Motivasi sebagai variabel Pure-Moderasi antara Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja.

Berdasarkan banyak tinjauan literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa model hipotesis ditunjukkan pada **Gambar 1** di bawah ini.



Gambar 1. Model Teoritis

----- : Hipotesis Nol
 —————> : Hipotesis Alternatif

3. Metodologi Penelitian

3.1. Metode dan Ukuran Sampling

Populasi dan Sampel: Sebanyak 85 kuesioner dibagikan secara acak ke Dinas Pekerjaan Umum Kota Kediri pada tahun 2021. Pada tahun 2021, sebanyak 66 kuesioner dikembalikan, menghasilkan tingkat respons sebesar 77%.

3.2. Instrumen

Semua variabel penelitian diukur dengan adaptasi dari Survei Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction Survey* atau JSS) yang dibuat oleh Paul Spector (Spector, 1985, 2022). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dikategorikan ke dalam dimensi berikut: (1) kepuasan kerja di tempat kerja, (2) kepuasan gaji, (3) peluang promosi, (4) kepuasan terhadap supervisi, dan (5) kepuasan terhadap rekan kerja. Pengembangan karir ditentukan oleh tiga dimensi berdasarkan Chen et al.: (1) kebutuhan tujuan karir, (2) kebutuhan tugas karir, dan (3) tantangan karir. Motivasi ditentukan oleh adaptasi dari teori Maslow yang mengandung lima dimensi: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan sosial, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri (Chen et al., 2004).

3.3. Hasil Validitas

Tabel 1. Hasil Validitas Pengembangan Karier

KMO and Bartlett's Test	
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>	.837
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i> 274.582
	<i>Df</i> 36
	<i>Sig.</i> .000

Tabel 1 menunjukkan bahwa skor KMO adalah 0.837, di atas skor minimum 0.5 (Ghozali, 2018). Ini menunjukkan bahwa semua item valid untuk mengukur variabel pengembangan karier.

Tabel 2. Hasil Validitas Motivasi

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	220.474
	45
	.000

Tabel 2 menunjukkan bahwa skor KMO adalah 0.748, di atas skor minimum 0.5 (Ghozali, 2018). Ini berarti bahwa semua item motivasi valid untuk mengukur variabel motivasi.

Tabel 3. Hasil Validitas Kepuasan Kerja

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	307.277
	55
	.000

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua item kepuasan kerja memiliki skor 0.790, di atas ambang batas 0.5. Dapat disimpulkan bahwa semua item kepuasan kerja adalah valid (Ghozali, 2018).

3.4. Hasil Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha)

Nama Variabel	Cronbach's Alpha	Informasi
Kepuasan Kerja (Y)	0,869	Reliabel
Motivasi (X1)	0,828	Reliabel
Pengembangan Karier (X2)	0,866	Reliabel

Berdasarkan **Tabel 4**, hasil reliabilitas menunjukkan bahwa skor kepuasan kerja adalah 0.869, skor motivasi adalah 0.828, dan skor pengembangan karier adalah 0.866. Karena skor ini lebih tinggi dari 0.70, dapat disimpulkan bahwa semua item dalam semua variabel adalah reliabel (Ghozali, 2018).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Demografi Responden

Tabel 5. Demografi Responden

Informasi	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	53	84,1%
Perempuan	10	15,9%
Usia (di atas 50 tahun)	35	55,6%
Usia (40-49 tahun)	7	11,1%

Informasi	Frekuensi	Persentase (%)
Usia (di bawah 40 tahun)	21	33,3%
Pendidikan (SD)	1	1,6%
Pendidikan (SMP)	1	1,6%
Pendidikan (SMA)	33	52,4%
Pendidikan (Diploma 3)	1	1,6%
Pendidikan (Sarjana)	26	41,3%
Pendidikan (Magister)	1	1,6%

Tabel 5 menggambarkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki (53 responden, 84.1%). Mayoritas responden memiliki pendidikan SMA (33 responden, 52.4%), dan sebagian besar berusia di atas 50 tahun (35 responden, 55.6%).

4.2. Uji Asumsi Klasik

4.2.1. Uji Normalitas

Tabel 6. Uji Normalitas - Uji Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters a,b	Mean	1.4563024
	Std. Deviation	2.89435387
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.095
	Negative	-.088
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200c,d

Tabel 6 menggambarkan bahwa skor signifikansi dari model untuk pengembangan karier, motivasi kerja, dan kepuasan kerja adalah 0.200, yang lebih besar dari 0.05. Ini berarti model ini normal (Ghozali, 2018).

4.2.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Table 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.007	.035		.207	.837
	Career Development	-7.961E-5	.001	-.015	-.084	.933
	Work Motivation	.001	.001	.100	.563	.575

Table 7 menunjukkan skor signifikansi dari pengembangan karier terhadap kepuasan kerja adalah 0.933, dan dari motivasi kerja terhadap (Abs) kepuasan kerja adalah 0.575. Dapat disimpulkan bahwa model ini tidak memiliki masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

4.2.3. Hasil Uji Multikolinearitas

Table 8. Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Career Development	.520	1.922
	Work Motivation	.520	1.922

Berdasarkan Table 8, skor VIF untuk pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja kurang dari 10. Ini berarti model pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja tidak memiliki masalah multikolinearitas (Ghozali, 2018).

4.3. Analisis Regresi Moderasi

Penelitian ini menggunakan analisis moderasi dengan pendekatan Moderated Regression Analysis (MRA). Pendekatan ini membandingkan tiga model (Ghozali, 2018). Untuk menguji hubungan moderator antara pengembangan karir dan kepuasan kerja melalui motivasi kerja, tabel berikut digunakan dalam penelitian ini (Ghozali, 2018):

Tabel 9. Aturan Umum - Jenis Moderator

	Model 3: Terkait dengan kriteria dan/atau Prediktor (signifikan)	Model 3: Tidak Terkait dengan kriteria atau Prediktor (tidak signifikan)
Model 2: Tidak berinteraksi dengan Prediktor (tidak signifikan)	<i>Intervening, Exogen, Antecedent</i>	<i>Moderator (Homologizer)</i>
Model 2: Berinteraksi dengan Prediktor (signifikan)	<i>Moderator (quasi moderator)</i>	<i>Moderator (pure moderator)</i>

Tabel 9 menjelaskan aturan umum untuk variabel moderasi dalam penelitian ini. Variabel moderasi dikategorikan sebagai variabel intervening jika Model 2 tidak signifikan. Model 3 tidak signifikan, variabel quasi-moderasi jika Model 2 dan Model 3 signifikan, variabel homologizer-moderasi jika Model 2 dan Model 3 tidak signifikan, dan variabel pure moderasi jika Model 2 signifikan tetapi Model 3 tidak signifikan (Ghozali, 2018).

Tabel 10. Tiga Model untuk Menguji Hipotesis

Moderation Regression Analysis							
Name	Adj. R2	F	Sig.	Constant	β_1	β_2	β_3
Model 1	.423	46.483	.000	25.058 (sig. 000)	.622 (sig.000)		
Model 2	.562	40.816	.000	12.009 (sig. 000)	.278 (sig.014)	.611 (sig. 000)	
Model 3	.556	26.906	.000	2.489 (sig. 911)	.556 (sig.395)	.844 (sig.132)	-.007 (sig.665)

Tabel 10 menunjukkan bahwa model pertama, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, mewakili 42% varians, dengan 58% dijelaskan oleh variabel lain di luar pengembangan karir. Model kedua, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, mewakili 56% varians, dengan 44% dijelaskan oleh variabel lain di luar pengembangan karir dan motivasi kerja. Model ketiga, pengembangan karir, motivasi kerja, dan interaksi antara pengembangan karir dan kepuasan kerja, mewakili 55% varians, dengan 45% dijelaskan oleh variabel lain di luar faktor-faktor ini.

Tabel 10 juga menjelaskan hasil regresi model pertama, yang menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja (Model 1). Model regresi kedua menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi secara parsial (skor β_1 adalah 0.278 dengan sig. 0.014 atau lebih dari 0.05; skor β_2 adalah 0.611 dengan sig. 0.000) dan simultan mempengaruhi kepuasan kerja (skor F, sig. 0.000) (Model 2). Namun, hasil model ketiga menunjukkan bahwa pengembangan karir, motivasi, dan interaksinya tidak mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial (skor β_1 adalah 0.556 dengan sig. 0.395; skor β_2 adalah 0.844 dengan sig. 0.132; skor β_3 adalah -0.007 dengan sig. 0.665) (Model 3).

Berdasarkan Ghozali, jika Model 1 dan Model 2 tidak memiliki perbedaan tetapi Model 2 memiliki hasil yang berbeda dari Model 3, peran motivasi diidentifikasi sebagai pure moderator (Ghozali, 2018). Penelitian ini juga menghitung ulang efek moderasi menggunakan pendekatan Hayes untuk memastikan hasil regresi moderasi relevan.

4.4. Analisis Regresi Moderasi dengan Pendekatan Hayes

Tabel 11. Analisis Regresi Moderasi dengan Pendekatan Hayes

<i>Matrix Procedure</i>						
<i>Process Procedure for SPSS 3.1 (Andrew F. Hayes, Ph.D)</i>						
<i>Model 1</i>				<i>Sample size</i>		
<i>Variable Y</i>		<i>Average Y</i>		63		
<i>Variable X</i>		<i>Average X</i>		63		
<i>Variable W</i>		<i>Average W</i>		63		
<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
.7477	.5590	.0550	24.9335	3.0000	59.0000	.0000
	<i>Coefficient</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>Constant</i>	9.1104	2.1413	4.2547	.0001	4.8257	13.3951
<i>AvgX</i>	-1.1483	.5148	-2.2304	.0295	-2.1785	-.1181
<i>AvgW</i>	-1.8428	.5644	-3.2651	.0018	-2.9722	-.7134
<i>Int_1</i>	.4417	.1324	3.3366	.0015	.1768	.7066
	<i>R2-chng</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>P</i>	
<i>X*W</i>	.0832	11.1328	1.0000	59.0000	.0015	
<i>Average W</i>	<i>Effect</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
3.3300	.3226	.1134	2.8453	.0061	.0957	.5494
3.8900	.5699	.0928	6.1391	.0000	.3842	.7557
4.4400	.8129	.1231	6.6023	.0000	.5665	1.0592
<i>Average W</i>	<i>Effect</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
3.2100	.2696	.1233	2.1872	.0327	.0230	.5162
3.2885	.3043	.1166	2.6085	.0115	.0709	.5377
3.3670	.3389	.1106	3.0642	.0033	.1176	.5603

3.4455	.3736	.1053	3.5492	.0008	.1630	.5842
3.5240	.4083	.1007	4.0541	.0001	.2068	.6098
3.6025	.4430	.0971	4.5639	.0000	.2487	.6372
3.6810	.4776	.0944	5.0589	.0000	.2887	.6665
3.7595	.5123	.0929	5.5168	.0000	.3265	.6981
3.8380	.5470	.0925	5.9157	.0000	.3620	.7320
3.9165	.5816	.0932	6.2392	.0000	.3951	.7682
3.9950	.6163	.0951	6.4791	.0000	.4260	.8067
4.0735	.6510	.0981	6.6365	.0000	.4547	.8473
4.1520	.6857	.1020	6.7197	.0000	.4815	.8898
4.2305	.7203	.1069	6.7414	.0000	.5065	.9342
4.3090	.7550	.1124	6.7158	.0000	.5301	.9800
4.3875	.7897	.1186	6.6558	.0000	.5523	1.0271
4.4660	.8244	.1254	6.5728	.0000	.5734	1.0753
4.5445	.8590	.1327	6.4752	.0000	.5936	1.1245
4.6230	.8937	.1403	6.3697	.0000	.6130	1.1745
4.7015	.9284	.1483	6.2610	.0000	.6317	1.2251
4.7800	.9631	.1565	6.1521	.0000	.6498	1.2763

Tabel 11 menjelaskan hasil yang mirip dengan metode sebelumnya. Moderasi mewakili 56% (.5590), dan variabel lain di luar pengembangan karier, motivasi kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi 44%. Dengan demikian, pengembangan karier dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja (nilai F adalah 24.9335 dengan sig. .0000). Selain itu, motivasi memoderasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja sebesar 8.32% (.0832, sig. .0015).

4.5. Pengujian Hipotesis

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Status	Jenis Moderator
H1: Pengembangan karier memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima	
H2: Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima	
H3: Motivasi memoderasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja	Diterima	
H3a: Motivasi sebagai variabel intervensi antara pengembangan karier dan kepuasan kerja	Ditolak	
H3b: Motivasi sebagai homologizer-moderator antara pengembangan karier dan kepuasan kerja	Ditolak	
H3c: Motivasi sebagai quasi-moderator antara pengembangan karier dan kepuasan kerja	Ditolak	
H3d: Motivasi sebagai pure-moderator antara pengembangan karier dan kepuasan kerja	Diterima	Pure Moderator

4.6. Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan beberapa wawasan tentang hubungan antara pengembangan karier, motivasi, dan kepuasan kerja. Hipotesis 1 (H1) dan Hipotesis 2 (H2), yang mengemukakan bahwa pengembangan karier dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keduanya diterima. Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Chen et al., 2004; Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2018) yang menunjukkan temuan serupa. Konfirmasi hipotesis ini menekankan pentingnya pengembangan karier dan motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 3 (H3), yang mengusulkan bahwa motivasi memoderasi hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja, juga diterima. Namun, jalur spesifik melalui mana motivasi bertindak sebagai moderator tidak semuanya didukung. Hipotesis 3a, 3b, dan 3c ditolak, yang mengusulkan bahwa motivasi bertindak sebagai variabel intervening, homologizer-moderator, dan quasi-moderator, masing-masing. Sebaliknya, data mendukung Hipotesis 3d, yang menunjukkan bahwa motivasi adalah pure moderator. Temuan ini sangat signifikan karena menyoroti efek moderasi langsung dari motivasi pada hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja tanpa bertindak melalui mekanisme perantara lainnya.

Penolakan Hipotesis 3a, 3b, dan 3c menunjukkan bahwa motivasi penting, namun perannya lebih sederhana dari yang dihipotesiskan. Motivasi tidak tampak memediasi atau memoderasi secara parsial hubungan tersebut tetapi memberikan pengaruh moderasi murni. Hal ini bisa disebabkan oleh konteks organisasi spesifik dari penelitian ini, yang mungkin memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi hubungan ini.

Selain itu, pembatasan studi ini pada satu institusi publik dapat mempengaruhi generalisasi hasil. Budaya institusi, kebijakan, dan demografi karyawan dapat berbeda secara signifikan dari sektor atau organisasi lain, yang mungkin mempengaruhi hasil. Oleh karena itu, penelitian di masa depan harus mempertimbangkan sampel yang lebih beragam di berbagai jenis organisasi untuk meningkatkan generalisasi temuan.

Selain itu, skor akurasi model, yang tidak melebihi 60%, menunjukkan bahwa faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut yang menggabungkan variabel tambahan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang determinan kepuasan kerja. Variabel potensial bisa mencakup dukungan organisasi, keseimbangan kerja-hidup, dan gaya kepemimpinan, yang telah terbukti dalam penelitian lain memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karier dan motivasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penerimaan Hipotesis 1 (H1) dan Hipotesis 2 (H2) sejalan dengan penelitian sebelumnya dan menekankan peran penting faktor-faktor ini dalam menciptakan tenaga kerja yang puas. Kesempatan pengembangan karier dan lingkungan kerja yang termotivasi merupakan komponen penting yang berkontribusi positif terhadap persepsi karyawan tentang kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini juga mengeksplorasi peran moderasi motivasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja. Hipotesis 3 (H3) diterima, menunjukkan bahwa motivasi memoderasi hubungan ini. Namun, penolakan Hipotesis 3a, 3b, dan 3c mengungkapkan bahwa motivasi tidak berfungsi sebagai intervening, homologizer, atau quasi-moderator. Sebaliknya, penerimaan Hipotesis 3d menyoroti bahwa motivasi bertindak sebagai

pure moderator. Ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki efek moderasi langsung tanpa kompleksitas mediasi atau moderasi parsial.

Penolakan peran moderasi yang lebih kompleks menunjukkan interaksi yang lebih sederhana dan langsung antara variabel-variabel ini dalam konteks penelitian ini. Temuan ini mungkin dipengaruhi oleh karakteristik unik institusi publik tempat penelitian ini dilakukan. Budaya organisasi, kebijakan, dan karakteristik demografis responden mungkin secara signifikan membentuk hubungan ini. Oleh karena itu, meskipun hasil ini memberikan wawasan, mereka juga menunjukkan perlunya studi yang lebih luas di berbagai pengaturan organisasi.

Keterbatasan penelitian ini, terutama karena terbatas pada satu institusi publik, menunjukkan bahwa temuan ini mungkin tidak berlaku secara universal. Untuk meningkatkan generalisasi hasil ini, penelitian di masa depan harus mencakup berbagai konteks organisasi, termasuk perusahaan sektor swasta, organisasi non-profit, dan entitas sektor publik lainnya. Selain itu, memasukkan sampel demografis yang lebih beragam dapat membantu memahami bagaimana berbagai faktor berinteraksi di berbagai kelompok karyawan.

Lebih lanjut, skor akurasi model yang tetap di bawah 60% menunjukkan bahwa ada faktor tambahan yang mempengaruhi kepuasan kerja yang tidak ditangkap dalam penelitian ini. Penelitian di masa depan harus mencakup variabel potensial lainnya, seperti dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, keseimbangan kerja-hidup, dan keterlibatan karyawan, yang berdampak pada kepuasan kerja. Dengan melakukan hal ini, pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam tentang determinan kepuasan kerja dapat dicapai.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini menekankan dampak signifikan pengembangan karier dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta menyoroti peran moderasi yang sederhana dari motivasi. Temuan ini memberikan dasar bagi penelitian di masa depan untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi. Motivasi sebagai pure moderator menawarkan implikasi praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan karyawan melalui inisiatif pengembangan karier yang terarah dan strategi motivasi.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah bersedia bekerja sama dengan baik selama penelitian ini.

7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

Daftar Pustaka

- Adio, G., & Popoola, S. O. (2010). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175–184. <https://doi.org/10.1108/00242531011031160>
- Ashraf, M. A. (2019). The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 78–94. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0113>
- Chen, T., Chang, P., & Yeh, C. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development*

- International*, 9(4), 424–437. <https://doi.org/10.1108/13620430410544364>
- Decker, W. H., Calo, T. J., & Weer, C. H. (2012). Affiliation motivation and interest in entrepreneurial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 302–320. <https://doi.org/10.1108/02683941211205835>
- Duarte, H., & Lopes, D. (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations. *International Journal of Manpower*, 39(5), 746–763. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2017-0026>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- Henekam, S. (2016). Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(2), 130–146. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0054>
- Kim, S. J., Song, M., Hwang, E., Roh, T., & Song, J. H. (2020). The mediating effect of individual regulatory focus in the relationship between career commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 45(2–3), 166–180. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0030>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Putra, I. G. M. O. D., Sapta, I. K. S., & Suardhika, I. N. (2021). Influence of Climate and Justice on Commitment Organizational with Job Satisfaction as Intervening Variable at Regional Revenue Agency Denpasar City. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(3), 103–114. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1272>
- Quigley, N. R., & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522–543. <https://doi.org/10.1108/13620430610692935>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Roche, M., & Haar, J. (2020). Motivations, work–family enrichment and job satisfaction: an indirect effects model. *Personnel Review*, 49(3), 903–920. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2019-0289>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (2022). Job Satisfaction. In *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179.

Tentang Penulis

- 1) **Agung Nugroho Adi** adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Beliau lulus dari Program *Double Degree* antara Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Brawijaya, dan Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Manajemen dan Pariwisata, Burapha University pada tahun 2012 dengan gelar Magister. Pada tahun 2020, beliau menerbitkan naskah di *Management Science Letters (MSL)*, sebuah jurnal Scopus Q2. Beliau juga berkolaborasi dengan seorang profesor dalam bidang manajemen untuk menerbitkan di *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, sebuah jurnal Scopus Q3, pada tahun 2021, dan *Management Science Letters*, sebuah jurnal Scopus Q2, pada tahun 2021. Selain itu, beliau menerbitkan di *Jurnal Aplikasi Manajemen*, sebuah jurnal Sinta 2, pada tahun 2017. Agung telah menulis buku terkait manajemen sumber daya manusia, termasuk "Employee Engagement (pada sektor Bisnis dan Publik)" pada tahun 2018 dan "Introduction to Burnout at the Workplace" pada tahun 2022.

E-Mail: agungnugrohoadi@ub.ac.id

- 2) **Noora Fithriana** adalah dosen pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tribhuwana Tungga Dewi. Beliau lulus dengan gelar Magister dari Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Beliau berkontribusi pada naskah-naskah yang diterbitkan di *Management Science Letters (MSL)*, sebuah jurnal Scopus Q2, pada tahun 2020 dan 2021. Selain itu, beliau adalah penulis utama dari artikel di *Jurnal Aplikasi Manajemen*, sebuah jurnal Sinta 2, pada tahun 2017. Noora juga merupakan salah satu penulis buku "Employee Engagement (pada sektor Bisnis dan Publik)" pada tahun 2018 dan "Introduction to Burnout at the Workplace" pada tahun 2022.

E-Mail: noora.fithriana@unitri.ac.id