



Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kolaka

Rachmat Ramlan Syarief¹, Murdjani Kamaluddin², Mahmudin A. Sabilalo³, Asraf⁴
^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam, Kendari

Abstract

The aim of this research is to determine and analyze: the effect of job promotion on work motivation in Kolaka district regional organizations; the influence of work experience on work motivation in Kolaka district regional organizations; the influence of job promotions on employee performance in Kolaka district regional organizations; the influence of work experience on employee performance in Kolaka district regional organizations; the influence of work motivation on employee performance in Kolaka district regional organizations; motivation as a mediating influence between job promotions on employee performance in Kolaka district regional organizations; Motivation as a mediating influence between work experience on employee performance in Kolaka district regional organizations. The population of this study was 51 employees who had been promoted. The data analysis method used in this research is descriptive analysis and inferential statistics, namely Partial Least Square (PLS). The research results state that: Job promotion has a positive and significant effect on work motivation; Work experience has a positive and significant effect on work motivation; Job promotions have a positive and significant effect on employee performance; Work experience has a positive and significant effect on employee performance; Work motivation has a positive and significant effect on employee performance; Work motivation is able to mediate the effect of promotion on employee performance; Work experience has a positive and significant influence on employee performance through the mediation of work motivation

Keywords: Position Promotion; Work experience; Work motivation; Employee Performance.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis : pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka; pengaruh pengalaman kerja terhadap motivasi kerja pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka; pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka; pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka; motivasi sebagai mediasi pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka; motivasi sebagai mediasi pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka. Populasi penelitian ini adalah pegawai yang sudah promosi jabatan sebanyak 51 orang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan statistika inferensial yaitu *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menyatakan bahwa: Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai; Pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi kerja

Kata Kunci: Promosi Jabatan; Pengalaman Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai.

Article info

Received (12/03/2024)

Revised (10/04/2024)

Accepted (20/05/2024)

Corresponding_ asrafyunus23@gmail.com

DOI: 10.47354/mjo.v5i1

I. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai pemerintah daerah kabupaten Kolaka dituntut dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, sehingga mampu memberikan tingkat pelayanan prima kepada masyarakat serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan daerah. Hal ini dapat diwujudkan dengan berbagai ketentuan teknis, antara lain: ketersediaan kelembagaan yang optimal, perangkat sumberdaya yang cukup serta memenuhi kebutuhan tugas dan tantangan organisasi, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung kinerja organisasi, perangkat regulasi yang mendukung serta dukungan pembiayaan/anggaran yang cukup untuk menjalankan program kerja organisasi.

Promosi jabatan merupakan kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk memindahkan bawahan dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lainnya yang dianggap sejajar dan memenuhi prosedur” sama halnya yang dilakukan oleh Bupati Kabupaten Kolaka dengan promosi jabatan berdasarkan prosedur yang ada Mangkunegara (2013). Sesuai dengan observasi awal yang dilakukan dan data yang didapat di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kolaka telah melakukan pergeseran pejabat administrator dan pengawas.

Hasil pra-survey dalam penelitian ini adalah masih belum optimalnya kinerja yang dimiliki oleh pegawai organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka ditandai dengan masih terdapat hasil kerja pegawai yang tidak sesuai dengan unsur penilaian yaitu kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga pimpinan harus memberi teguran kepada pegawai tersebut, selain itu kurangnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga setiap pekerjaan yang perlu di selesaikan selalu menunggu perintah pimpinan, hal ini sangat merugikan organisasi, pekerjaan akan diselesaikan ketika pimpinan berada di kantor namun ketika pimpinan tidak berada dikantor maka pekerjaan tidak akan diselesaikan.

Masih belum optimalnya kinerja pegawai tersebut menjadi masalah utama dalam penelitian ini sehingga perlunya pimpinan organisasi secara bersama-sama dengan pegawai organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka untuk memperbaiki dan mengevaluasi setiap kinerja pegawai dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kualitas kerja dan efektifitas kerja dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu masih terdapat research problem mengenai motivasi kerja pegawai dimana masih terdapat pegawai yang diberi tanggungjawab tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, kondisi ini akan menjadi penghambat terlaksananya pekerjaan yang sesuai target yang telah ditentukan, sehingga berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas maka teori utama (grand theory) yang menjadi dasar dalam mengukur dan mengkaji hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan perilaku organisasi. Malthis dan Jackson (2011) menjelaskan MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dari organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dari bakat personil untuk mewujudkan kinerja dan sasaran organisasi. Selanjutnya rujukan teori dalam penelitian ini adalah teori perilaku organisasi. Perilaku organisasi menyangkut aktivitas individu pada organisasi dalam mencapai kinerja dan tujuan organisasi (Griffin dan Moorhead, 2014). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) bahwa perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyoediki dampak perilaku individu dalam organisasi dengan tujuan dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas atau kinerja organisasi.

Pengalaman kerja merupakan salah satu persyaratan yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk dapat menduduki suatu jabatan, karena masa kerja merupakan salah satu penilaian untuk dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap Aparatur Sipil Negara mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan kinerja lebih tinggi.

Meningkatkan kinerja pegawai maka peran motivasi kerja akan berpengaruh pada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi ini sangat berkaitan dengan kebutuhan sehingga pimpinan organisasi harus lebih menaruh perhatian pada kebutuhan pegawai agar bisa memotivasi pegawai dengan baik. Untuk meningkatkan motivasi kerja pada suatu organisasi sangat dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja pada organisasi tersebut (Sahilmi, dkk, 2018).

Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan, terdapat beberapa masalah yang ditemui pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka, khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kolaka, Dinas Perhubungan Kabupaten Kolaka, Bappeda Kabupaten Kolaka, Dinas Penanaman Modal & Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Sosial dan Dinas Penanggulangan Bencana Daerah yaitu: menurunnya kinerja pegawai yang disebabkan oleh pengalaman kerja dan motivasi yang kurang baik. Penurunan ini memiliki berbagai dampak bagi organisasi, hal ini dapat dilihat dengan adanya masalah dalam pengalaman kerja yaitu pegawai kurang menguasai pekerjaan yang diembannya. Masalah yang dimiliki dalam motivasi yaitu pegawai kurang memiliki motivasi dalam mengerjakan tugasnya. Kondisi seperti ini menyebabkan kinerja pegawai mengalami penurunan dan berdampak pada keberlangsungan hidup instansi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli : menurut Marwansyah (2014) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Edy Sutrisno (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Hasibuan (2016) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Teori Promosi Jabatan

Promosi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu instansi/perusahaan. Perubahan posisi/jabatan di sini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah dalam promosi hanyalah bidang tugasnya. Menurut Sastrohadwiry dalam Kadarisman (2012) promosi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang saling berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Menurut Hanggraeni (201) “promosi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Dan menurut Daryanto (2013) promosi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “*the right men on the right place*”. Sedangkan menurut Moekijat (2010) promosi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau lebih rendah dalam rencana gaji. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah suatu proses pemindahan posisi jabatan seseorang ke posisi jabatan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Promosi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan atau instansi pemerintah untuk melaksanakan prinsip *the right man on the right place*.

Promosi jabatan pada dasarnya bermaksud untuk mengganti pegawai yang telah berada di organisasi dalam waktu lama dan memberikan bantuan kepada pegawai lama dari tekanan pekerjaan. Promosi juga diharapkan untuk memperbaiki kesalahan penempatan dan perekrutan, jika penempatan pegawai tidak tepat promosi ke pekerjaan lain tepat dilakukan. Menurut Hasibuan (2016) indikator promosi yaitu Pengalaman, yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pengalaman kerja yang menjadi pertimbangan dalam hal promosi promosi, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi; Pengetahuan, adalah tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memahami berbagai pekerjaan; Kebutuhan, yaitu adanya kebutuhan pada suatu instansi tertentu, adanya kesesuaian promosi dengan kebutuhan yang sesuai dengan bidangnya; Kecakapan, merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam bekerja secara efektif dan efisien; Tanggung jawab Tanggung jawab yaitu kewajiban setiap pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.

Teori Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan Aparatur Sipil Negara tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang,2002). Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Ranupandojo dan Husnan, 2002). Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang sangat ditentukan oleh rentan waktu lamanya seseorang menjalani pekerjaan tertentu. Lamanya pekerja tersebut dapat dilihat dari banyaknya tahun, sejak pertama kali diangkat menjadi Aparatur Sipil Negara atau staf pada suatu lapangan kerja tertentu.

Pengalaman kerja adalah suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Foster & Bill, 2001). Ada beberapa hal yang menentukan berpengalaman tidaknya seseorang Aparatur Sipil Negara yang sekaligus sebagai dimensi dan indikator pengalaman kerja yaitu : 1) Lama waktu atau masa kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki adalah pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh Aparatur Sipil Negara. 2) Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan dan keterampilan merujuk informasi pada tanggung jawab pekerjaan. 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan adalah tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu yang telah di tentukan.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa seseorang yang berpengalaman akan memiliki lama waktu masa kerja, tingkat keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan serta di pengaruhi oleh faktor lain yang memiliki gerakan yang mantab dan lancar, gerakannya beirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, menduga timbulnya kesulitan dan bekerja dengan tenang.

Teori Motivasi Kerja

Supardi dan Anwar (2014) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan terhadap guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Menurut Handoko (2013), berpendapat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Veithzal (2014), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu tersebut bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat memuaskan keinginan mereka dan meningkatkan produktivitas kerja mereka serta pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa konsep motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah berasal dari teori Herzberg. Khususnya pada komponen '*Motivators*' dari Herzberg adalah meliputi; *achievement, recognition, work-itself, responsibility, advancement* (Luthans, 2012). Kelima dimensi motivasi kerja inilah yang kemudian digunakan dalam penelitian ini.

Teori Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Pendapat dikemukakan oleh Gomes (2013) bahwa penilai kinerja mempunyai tujuan untuk reward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dipergunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan. Konsisten dengan pendapat Bennett (2014) bahwa kinerja adalah ungkapan intervensi kecakapan, kemahiran dan keahlian dalam rangka peningkatan produktivitas yang dapat diukur dan dinilai. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai oleh Simamora (2016).

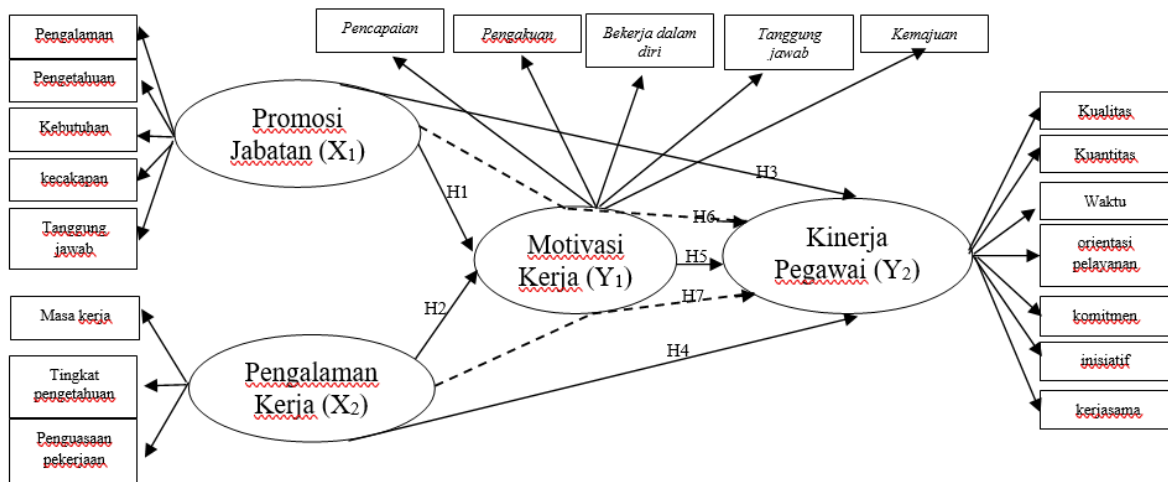
Robbins & Judge (2015) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Konsisten dengan pendapat Dessler (2015) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan. Kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut dibandingkan dengan pegawai lainnya. Akhirnya Sedarmayanti (2016) menyatakan Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.

Penilaian Kinerja khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia awalnya merujuk pada PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Kehadiran PP No. 30 tahun 2019 tentang Penilaian kinerja PNS dengan kewajiban penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dengan demikian pengukuran kinerja pegawai pada penelitian ini merujuk pada SKP berdasarkan PP No. 30 tahun 2019 bahwa Penilaian Prestasi Kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian kinerja pegawai terdiri dari dua unsur yaitu penilaian unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Selanjutnya Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai PP 30 Tahun 2019 meliputi indikator: 1) kuantitas, 2) kualitas, dan 3) waktu. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi indikator: 1) aspek orientasi pelayanan, 2) komitmen, 3) inisiatif kerja, 4) kerjasama. Selanjutnya disintensa dengan teori kinerja pegawai yang diadopsi dari Armstrong (2009); Mathis dan Jackson (2011); Robbins & Timothy (2015); Dessler (2015); Sedarmayanti (2016).

Kerangka Konseptual

Pengukuran tingkat capaian kinerja pegawai dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran yang merupakan indikator kinerja utama dan membandingkan target dan realisasi pada indikator tujuan. Karena itu peneliti ini melakukan pengukuran kinerja pegawai yang merujuk pada SKP berdasarkan PP No. 46 tahun 2011 yang telah diganti dengan PP No 30 tahun 2019 bahwa Penilaian Prestasi Kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Penilaian Perilaku Kerja. Pengukuran atas penilaian sesuai PP 30 Tahun 2019 meliputi indikator: kuantitas, kualitas, dan waktu. Sementara penilaian perilaku kerja meliputi indikator: aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerjasama. Selanjutnya disintensa teori kinerja pegawai yang diadopsi dari Flippo (2002); Mathis & Jackson (2011); Dessler (2015); dan Sedarmayanti (2016).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka peran motivasi kerja akan berpengaruh pada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi ini sangat berkaitan dengan kebutuhan, sehingga pimpinan organisasi harus lebih menaruh perhatian pada kebutuhan pegawai agar bisa memotivasi pegawai dengan baik. Untuk meningkatkan motivasi kerja pada suatu organisasi sangat dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja pada organisasi tersebut (Sahilmi, dkk, 2018). Untuk lebih jelasnya kerangka konsep dapat di lihat pada gambar 1



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

- H1: Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.
- H2: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.
- H3: Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.
- H4: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.

H6: Motivasi berperan sebagai mediasi pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.

H7: Motivasi berperan sebagai mediasi pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan studi ini berdasarkan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian ini dalam melakukan pengujian hipotesis yang diajukan. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk melakukan konfirmasi secara statistik dari model konseptual yang didesain pada penelitian ini. Berdasarkan metode pengumpulan data studi ini adalah survei dengan menggunakan cross section, melalui kuesioner berupa angket dimana data hanya sekali dikumpulkan. Metode survei yaitu kegiatan penelitian dilakukan pada saat tertentu untuk menjelaskan kondisi responden (Sekaran dan Bougie, 2016). Unit analisis yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Penelitian ini dilaksanakan pada organisasi perangkat daerah di kabupaten Kolaka. Jumlah populasi yang ada maka responden dalam penelitian ini adalah mengambil semua jumlah unit dari populasi yang berjumlah 51 pegawai dengan menggunakan Teknik sensus. Pengumpulan data studi ini menggunakan metode survei dengan cara penyebaran angket, dilakukan dengan menyebar pertanyaan kepada para pegawai pada organisasi perangkat daerah kabupaten Kolaka. Angket yang dibuat bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

Metode analisis data penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *Partial Least Square (PLS)*. Analisis deskriptif bertujuan menginterpretasikan jawaban responden berupa pertanyaan melalui distribusi frekuensi pernyataan responden dalam bentuk jumlah, rerata dan persentase. Selanjutnya SPSS (Paket Statistik untuk Ilmu Sosial) dan PLS digunakan untuk menganalisis data studi ini dengan software SmartPLS. SmartPLS dapat digunakan untuk menilai validitas konvergen, diskriminan dan reliabilitas instrumen. Pemodelan persamaan struktural (SEM) dilakukan dengan menggunakan pendekatan PLS untuk penilaian ini. Metode PLS merupakan metode analisis multivariat yang *power full*. Tujuan PLS adalah menguji pengaruh antar variabel studi ini, kemudian melakukan kombinasi dengan analisis deskripsi untuk menjelaskan loading dari setiap indikator (variabel *manifest*) dalam SEM-PLS.

IV. HASIL/TEMUAN

Evaluasi terhadap *outer model* juga dibutuhkan untuk mengetahui kelayakan model. Uji ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *loading faktor*, *discriminant validity* (menggunakan *square foot of average variance extracted /AVE*). Sedangkan reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, serta *communality* dan *Redundancy*.

Menguji *outer loading* dari masing-masing konstruk dengan melihat *loading factornya*. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7. Sedangkan *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam pengembangan (Ghozali, 2015). Untuk mengetahuinya dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

Tabel 1. Outer Loading

	Promosi jabatan (X1)	Pengalaman kerja (X2)	Motivasi kerja (Y1)	Kinerja pegawai (Y2)
X1.1	0.790			
X1.2	0.702			
X1.3	0.849			
X1.4	0.820			
X1.5	0.661			
X2.1		0.821		
X2.2		0.870		
X2.3		0.791		
Y1.1			0.856	
Y1.2			0.774	
Y1.3			0.786	
Y1.4			0.709	
Y1.5			0.770	

Y2.1				0.749
Y2.2				0.696
Y2.3				0.747
Y2.4				0.782
Y2.5				0.681
Y2.6				0.807
Y2.7				0.740

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2023

Tabel 2 dapat dilihat bahwa pada variabel promosi jabatan yang diukur dengan lima indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, namun indikator kebutuhan memiliki *Outer Loadings* yang tertinggi dengan nilai 0,849, sedangkan indikator tanggung jawab memiliki *Outer Loadings* yang terendah dengan nilai 0,661.

Variabel pengalaman kerja yang diukur berdasarkan tiga indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, sehingga lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan merupakan faktor pembentuk variabel pengalaman kerja dan layak di ajukan sebagai instrument. Variabel motivasi kerja yang diukur berdasarkan lima indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, sehingga pencapaian, pengakuan, bekerja dalam diri, tanggung jawab dan kemajuan merupakan faktor pembentuk variabel motivasi kerja dan layak diajukan sebagai instrument. Variabel kinerja pegawai yang diukur berdasarkan tujuh indikator memiliki *Outer Loadings* lebih besar dari 0,700, sehingga kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja dan Kerjasama merupakan faktor pembentuk variabel kinerja pegawai dan layak diajukan sebagai instrument.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Analisis Variant (R2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Determinasi

	R-square
Motivasi kerja(Y1)	0.702
Kinerja Pegawai (Y2)	0.721

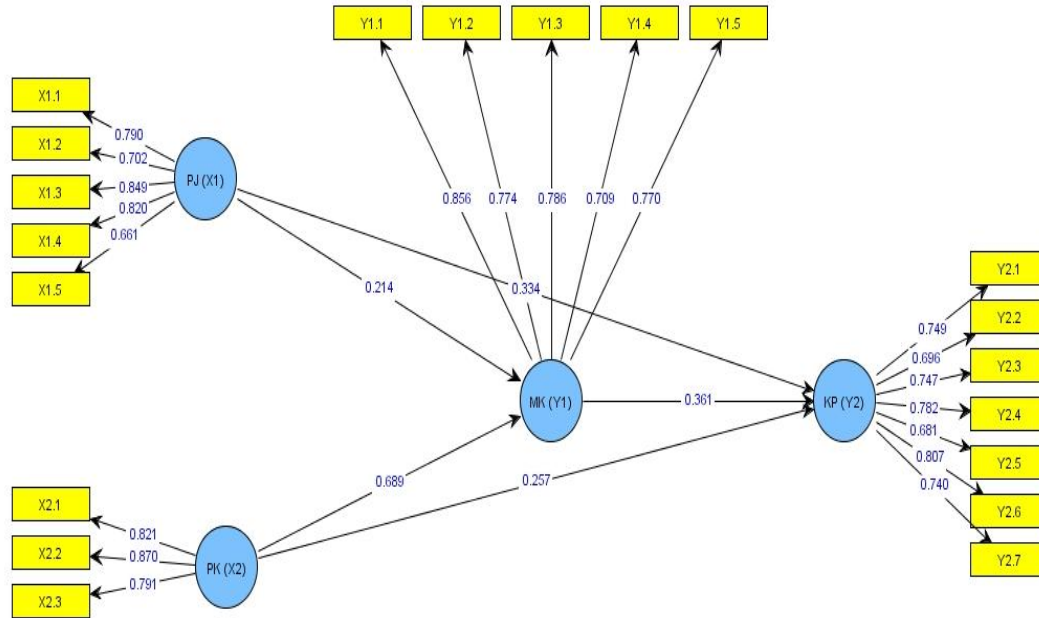
Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2023

Adapun hasil perhitungan nilai QSquare adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,702) \times (1 - 0,721)] \\
 &= 1 - (0,298 \times 0,279) \\
 &= 1 - 0,083 \\
 &= 0,917
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan nilai *predictive-relevance (Q²)* = 0,917, artinya akurasi model studi ini dapat menjelaskan keragaman variabel promosi jabatan dan pengalaman kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai sebesar 91,7%. Sisanya 8,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena model yang didesain dalam penelitian ini dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang sangat baik atau akurat karena di atas 60%. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Model structural (*Inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*Inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*Goodness of Fit model*). Tujuan pengujian terhadap model hhubungan struktural untuk mengetahui hubungan antar variabel laten yang dirancang dalam studi ini. Dari output model PLS, Pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada $\alpha=0,05$. Hasil analisis data secara lengkap dapat dilihat pada output PLS, (lampiran). Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahap yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi). Uraian hasil pengujian hubungan antara variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar. 2 Diagram Koefisien Jalur Hasil Olahan PLS

Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Pengaruh langsung antar variabel

Hubungan Antara Variabel	Koefesien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
Promosi jabatan -> motivasi kerja	0,214	3,813	0,000	Signifikan diterima
Pengalaman kerja -> Motivasi kerja	0,689	14,376	0,000	Signifikan diterima
Promosi jabatan -> Kinerja pegawai	0,334	6,296	0,000	Signifikan diterima
Pengalaman kerja -> Kinerja pegawai	0,257	2,983	0,005	Signifikan diterima
Motivasi kerja -> Kinerja pegawai	0,361	4,546	0,000	Signifikan diterima

Sumber : Hasil Olahan Smart PLS, tahun 2023

Hasil pengolahan pada tabel 3 maka pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab hipotesis apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut :

H1 : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara Promosi jabatan terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,214 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 3,813 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi Promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga hipotesis (H1) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H2 : Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara pengalaman kerja terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,689 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 14,376 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi pengalaman kerja dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga hipotesis (H2) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H3 : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,334 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 6,296 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hipotesis (H3) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H4 : Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,257 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,983 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.005 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hipotesis (H4) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,361 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 4,546 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$. Hasil ini berarti membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hipotesis (H5) yang diajukan dalam penelitian ini yakni dapat diterima.

Tabel 4. Pengaruh tidak langsung (Mediasi)

Hubungan Antara Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value
Promosi jabatan -> motivasi kerja -> kinerja pegawai	0,120	3,668	0,000
Pengalaman kerja -> motivasi kerja -> kinerja pegawai	0,092	2,491	0,008

Sumber: Hasil data diolah PLS, tahun 2023

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel sempurna, variabel pemediasi tidak sempurna dan bukan sebagai variabel pemediasi. Pengujian smart PLS untuk variabel pemediasi dapat dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi dengan koefisien jalur pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen dan pemeriksaan dengan melakukan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Berikut ini akan disajikan pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian.

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen*, dengan melalui variabel lain sebagai variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung akan memperkuat atau memperlemah pengaruh antara dua variabel yang dihubungkan. Koefisien pengaruh tidak langsung pada setiap jalur yang memiliki variabel antara adalah hasil perkalian *koefisien regresi standard* setiap pengaruh yang melintasi jalur tersebut.

H6 : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan ditemukan bahwa interaksi motivasi kerja dengan promosi jabatan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah Kabupaten Kolaka memiliki koefisien β sebesar 0,120 dengan tingkat signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh dari promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut di atas diartikan bahwa motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja yang baik.

Dari hasil pengolahan data terjadi pemediasi secara parsial di Organisasi perangkat daerah Kabupaten Kolaka dimana variabel motivasi kerja sebagai pemediasi terhadap variabel kinerja sebagai variabel dependen signifikan dan pengaruh promosi jabatan sebagai variabel independen terhadap motivasi kerja juga signifikan. Hal ini sesuai dengan peran mediasi menurut (Baron dan Kenny : 1986) mediasi penuh (*fully mediated*) akan terjadi bila apabila pengaruh variabel pemediasi terhadap variabel dependen signifikan sementara pengaruh variabel independen terhadap pemediasi tidak signifikan. Sebaliknya apabila pengaruh variabel dependen terhadap variabel pemediasi signifikan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi juga signifikan maka dapat dikatakan bahwa hasil temuan penelitian ini mendukung pengaruh mediasi secara parsial (*partially mediated*). Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka hipotesis (H6) yakni tidak dapat diterima.

H7 : Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan ditemukan bahwa interaksi motivasi kerja dengan pengalaman kerja terhadap kinerja organisasi perangkat daerah Kabupaten Kolaka memiliki koefisien β sebesar 0,092 dengan tingkat signifikansi $0,008 < \alpha = 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh dari pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut di atas diartikan bahwa motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai sudah baik dan merupakan penyebab terbentuknya kinerja yang baik.

Dari hasil pengolahan data terjadi mediasi secara *fully mediated* di Organisasi perangkat daerah Kabupaten Kolaka dimana variabel motivasi kerjasebagai mediasi terhadap variabel kinerja sebagai variabel dependen signifikan dan pengaruh pengalaman kerja sebagai variabel independen terhadap motivasi kerjajuga signifikan. Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka hipotesis (H7) yakni dapat diterima

V. PEMBAHASAN

Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Motivasi kerja

Hasil analisis data menyatakan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha, artinya bahwa semakin baik promosi jabatan maka motivasi kerja akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan deskripsi variabel jawaban responden bahwa pengalaman dan kebutuhan merupakan indikator tertinggi, hal ini bahwa pelaksanaan promosi jabatan menjadikan latar belakang masa kerja sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi jabatan, pegawai memiliki penguasaan yang baik dalam memanfaatkan peralatan pendukung untuk menunjang dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, tingkat pendidikan tidak menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan, pelaksanaan promosi jabatan menyesuaikan dengan pangkat dan golongan Pegawai yang bersangkutan, promosi jabatan dilakukan dengan menyesuaikan pemenuhan posisi jabatan yang dianggap perlu dengan kondisi keahlian dan selalu mementingkan pekerjaan diatas kepentingan pribadi

Menurut Hanggraeni (2012) “promosi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Dan menurut Daryanto (2013) promosi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “*the right men on the right place*”. Sedangkan menurut Moekijat (2010) promosi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau lebih rendah dalam rencana gaji. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah suatu proses pemindahan posisi jabatan seseorang ke posisi jabatan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Promosi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan atau instansi pemerintah untuk melaksanakan prinsip *the right man on the right place*.

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Motivasi kerja

Hasil analisis data menyatakan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha, artinya bahwa semakin baik pengalaman kerja maka motivasi kerja akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan deskripsi variabel jawaban responden bahwa penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan merupakan indikator tertinggi untuk pengukuran variabel pengalaman kerja, hal ini bahwa peningkatan pengalaman kerja didukung dengan memiliki tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu yang telah ditentukan dan sudah mengasai pekerjaan dan peralatan kerja yang disediakan instansi

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori dari Manulang (2002) pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang sangat ditentukan oleh rentan waktu lamanya seseorang menjalani pekerjaan tertentu. Lamanya pekerja tersebut dapat dilihat dari banyaknya tahun, sejak pertama kali diangkat menjadi Aparatur Sipil Negara atau staf pada suatu lapangan kerja tertentu.

Hasil penelitian berdasarkan lama kerja pegawai di Organisasi perangkat daerah Kabupaten Kolaka memiliki kisaran waktu 16-20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki masa kerja yang sudah cukup lama bekerja di Organisasi perangkat daerah Kabupaten Kolaka. Lamanya masa kerja dari pegawai akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sependapat dengan Robbins (2003) yang mengatakan bahwa pegawai yang berpengalaman dapat menangani masalah yang terjadi dan merupakan prediktor yang kuat dalam meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menyatakan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha, artinya bahwa semakin baik promosi jabatan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Promosi sering disebut sebagai rotasi pekerjaan, yang merupakan alat untuk melatih pegawai dengan memberikan pengalaman kerja yang bervariasi dan luas untuk mempersiapkan promosi. Adapun tujuan dari promosi menurut Hasibuan (2016) adalah Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaan, Untuk memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir agar lebih tinggi, Untuk memberikan pengakuan dan imbalan kepada prestasinya, Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran pelanggaran yang

dilakukannya, Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka, Untuk tindakan pengaman yang lebih baik, Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai dan Untuk mengatasi perselisihan antar sesama pegawai

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menyatakan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha, artinya bahwa semakin baik pengalaman kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori yang disampaikan oleh Jackson et al. (2011) bahwa kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasikan pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha, artinya bahwa semakin baik motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Diperolehnya motivasi kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat, karena pegawai merasa diperhatikan oleh organisasi jadi ada pengaruh antara pegawai dengan organisasi yaitu, pegawai akan terpenuhinya motivasi kerjanya organisasi mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2015) yang menyatakan bahwa: "Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi kerja". Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahmud Halim, 2020; Kamaruddin Sellang, 2019; Sariadi, 2020; Erik Agus, 2020 dan Enjelin Bawurung, 2019 bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis dan hipotesis yang menguji peran mediasi dari motivasi kerja pada pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha. Hal ini bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Deskripsi variabel penelitian membuktikan bahwa pengalaman dan kebutuhan dipersepsikan baik oleh pegawai dengan nilai rata-rata terbesar, hal ini bahwa pelaksanaan promosi jabatan menjadikan latar belakang masa kerja sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi jabatan, pegawai memiliki penguasaan yang baik dalam memanfaatkan peralatan pendukung untuk menunjang dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, tingkat pendidikan tidak menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan, pelaksanaan promosi jabatan menyesuaikan dengan pangkat dan golongan Pegawai yang bersangkutan, promosi jabatan dilakukan dengan menyesuaikan pemenuhan posisi jabatan yang dianggap perlu dengan kondisi keahlian dan selalu mementingkan pekerjaan di atas kepentingan pribadi.

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis dan hipotesis yang menguji peran mediasi dari motivasi kerja pada pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha. Hal ini bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini diperkuat dengan deskripsi variabel bahwa penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan merupakan indikator tertinggi untuk pengukuran variabel pengalaman kerja, hal ini bahwa peningkatan pengalaman kerja didukung dengan memiliki tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu yang telah ditentukan dan sudah menguasai pekerjaan dan peralatan kerja yang disediakan instansi.

Supardi dan Anwar (2014) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan terhadap guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Menurut Handoko (2013), berpendapat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Veithzal (2014), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu tersebut bertindak dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai

untuk bekerja keras sehingga dapat memuaskan keinginan mereka dan meningkatkan produktivitas kerja mereka serta pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya adanya peningkatan motivasi kerja didukung dengan baiknya promosi jabatan yang direfleksikan melalui pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan dan tanggung jawab. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya pengalaman kerja yang direfleksikan oleh lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan dapat meningkatkan motivasi kerja. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi dengan baiknya promosi jabatan. Hasil penelitian ini diperkuat pula dengan pernyataan responden bahwa pengalaman dan kebutuhan dipersepsikan baik oleh pegawai. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya peningkatan kinerja pegawai didukung dengan adanya lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya motivasi kerja yang direfleksikan melalui pencapaian, pengakuan, bekerja dalam diri, tanggung jawab dan kemajuan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Artinya promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja dengan adanya motivasi kerja. Pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi kerja. Artinya bahwa pengalaman kerja memiliki hubungan yang searah dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang didukung dengan adanya motivasi kerja yang baik.

Adapun saran pada penelitian ini yaitu Secara statistik bahwa variabel pengalaman kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja, sehingga perlunya pihak pegawai harus mempertahankan pengalaman kerja melalui masa kerja, tingkat pengetahuan serta penguasaan pekerjaan. Namun variabel promosi jabatan harus diperhatikan, sebab variabel ini paling rendah pengaruhnya terhadap motivasi kerja, sehingga pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan dan tanggung jawab secara operasional harus ditingkatkan. Agar promosi jabatan lebih optimal disarankan tanggung jawab lebih menjadi perhatian, karena indikator ini memiliki nilai rata-rata yang paling kecil, sehingga strategi yang digunakan untuk meningkatkan indikator tersebut adalah perlunya perhatian dari pegawai agar mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perintah pimpinan apabila dipindah tugaskan (promosi jabatan), dalam proses perencanaan promosi jabatan menampung masukan dan inisiatif gagasan dari para jajarannya sebelum pelaksanaan promosi jabatan serta pencapaian prestasi kerja menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi jabatan. Pengalaman kerja lebih optimal tingkat pengetahuan dan keterampilan lebih menjadi perhatian, karena indikator ini memiliki nilai rata-rata yang paling kecil. Sehingga perlunya perhatian dari pegawai untuk selalu memperhatikan meningkatkan pengetahuan yang baik dalam mengerjakan tugas, keterampilan yang dapat merujuk informasi pada tanggung jawab pekerjaan serta pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan yang diberikan oleh instansi. Meningkatkan motivasi kerja lebih optimal disarankan pencapaian lebih menjadi perhatian, karena indikator ini memiliki nilai rata-rata yang paling kecil. Sehingga perlunya perhatian dari pegawai untuk mempunyai keinginan yang tinggi untuk berprestasi, didukung pimpinan dan rekan sekerja untuk berprestasi serta merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit. Meningkatkan kinerja pegawai lebih optimal disarankan orientasi pelayanan lebih menjadi perhatian karena dalam penelitian ini merupakan indikator terendah, sehingga perlunya perhatian dari pegawai memiliki kemampuan memberikan pelayanan terhadap public sesuai tupoksi, peduli terhadap pelayanan terbaik bagi masyarakat serta memiliki inisiatif untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas. Dan Untuk peneliti yang akan datang, disarankan untuk mengembangkan model-model penelitian yang lebih kompleks dalam menjawab persoalan akan peningkatan kinerja dengan melibatkan komponen-komponen variabel lain yang belum diteliti pada penelitian ini, dengan menggunakan model-model alat uji lainnya untuk keragaman hasil penelitian yang didapat.

REFERENSI

- Amstrong, M. (2009). *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing Results*. Kogan Page. London.
- Asraf., Hamzah, N., Said, S., & Lamo, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai LPP TVRI. *Journal of Management Science (JMS)*. Vol. 1 No. 1.
- Asraf. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi dan Pemberian Insentif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BPR. Bahteramas Konawe. *Journal of Management & Business*. Vol. 5 No. 1.

- Daryanto. (2013). *Promosi Dalam Meningkatkan Gairah Kerja*. Reika Cipta. Jakarta.
- Foster, B., & Seeker, K.R. (2001). *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. PT. Toko Gunung Agung Tbk. Jakarta.
- Gomes, F.C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Jakarta.
- Hasibuan, M,S,P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T,H . (2003). *Manajemen*. Edisi 2. Penerbit BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Handoko, T,H. (2013). *Manajemen*. Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. BPFE. Yogyakarta.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, an Evidence-Based Approach*, 12th Edition. McGraw-Hill. New York.
- Malthis, R,L., & Jackson, J,H. (2011). *Human Resouce Management. 9th Edition. Alih Bahasa Jimmy Sadeli Cs.* PT Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Manulang. (2002). *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mangkunegara, A,P. (2013). *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan keempat. Penerbit Refika Aditama. Bandung.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Alfabeta. Bandung.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Kepegawaian dan Hubungan dalam Perusahaan edisi ketiga*. Alumni. Bandung.
- Ranupandojo, H., & Husnan, S. (2002). *Manajemen Personalialia*. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, S,P. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. Edisi ke-16, Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S,P., & Judge, T,A. (2015). *Organizational Behavior 16th edition*. Pearson. England.
- Sariadi. (2020). Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Sawan. *Jurnal Manajemen*. Vol. 6 No. 2.
- Sastrohadiwiryo. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Revika Aditama. Bandung.
- Sekaran., & Bougie, (2016). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach Seventh Edition*. Wiley. United States of America
- Supardi., & Anwar, S. (2014). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. UII Press. Yogyakarta.
- Suprisno, E, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.