

## PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN PROMOSI JABATAN UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BONDOWOSO

Samsul Hadi<sup>1</sup>, Toni Herlambang<sup>2</sup>, Dwi Cahyono<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember  
e-mail: <sup>1</sup>[samsulhadi6465@gmail.com](mailto:samsulhadi6465@gmail.com), <sup>2</sup>[toniherlambang@unmuhjember.ac.id](mailto:toniherlambang@unmuhjember.ac.id),  
<sup>3</sup>[dwicahyono@unmuhjember.ac.id](mailto:dwicahyono@unmuhjember.ac.id)

### ABSTRAK

Berdasarkan identifikasi permasalahan pada tanggung jawab dan operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, terlihat bahwa banyak program kegiatan yang belum mencapai target realisasi yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa personel Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso belum melakukan kinerja terbaiknya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara langsung dan tidak langsung pengaruh tunjangan kinerja dan promosi jabatan terhadap peningkatan prestasi kerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini terdiri dari 197 sampel. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan WarpPLS 7.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel tunjangan kinerja dan promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Tunjangan kinerja dan promosi jabatan mempunyai pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja dengan mempengaruhi motivasi kerja sebagai faktor interveningnya. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan promosi jabatan mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap prestasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

**Kata Kunci :** Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja, Promosi Jabatan, Tunjangan Kinerja.

### ABSTRACT

*Upon identifying issues in the responsibilities and operations of the Bondowoso Regency Regional Secretariat, it is evident that numerous activity programmes have not met the anticipated realisation targets. This suggests that the personnel of the Bondowoso Regency Regional Secretariat are not performing at their best. This research aims to directly and indirectly analyse the impact of performance allowances and job promotions on enhancing work performance, with work motivation serving as an intervening variable at the Bondowoso Regency Regional Secretariat. This study consisted of 197 samples. The analysis method employed was Structural Equation Modelling (SEM) with WarpPLS 7.0. The data analysis results indicate that the performance allowance and job promotion variables have a significant impact on work motivation and performance. Performance allowances and job promotions have a major impact on work performance by influencing work motivation as an intervening factor. Data analysis results indicate that the variables performance allowance, work motivation, and promotion have a partial significant impact on work performance at the Bondowoso Regency Regional Secretariat.*

**Keywords:** *Performance Allowance, Promotion, Work Motivation And Work Performance*

## **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengawasan individu dalam suatu organisasi untuk memastikan mereka memenuhi tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien. Manajemen terdiri dari enam faktor penting yang dikenal sebagai 6 M: Manusia, Uang, Metode, Material, Mesin, dan Pasar. Manusia berkembang menjadi disiplin ilmu manajemen yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Hasibuan (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pengelolaan sistematis hubungan dan peran tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara efisien dan efektif. Michael (2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh aspek cara individu bekerja dan diawasi dalam organisasi, seperti perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, serta pembelajaran dan pengembangan. Menilai keberhasilan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada kinerja kerja karyawan. Prestasi kerja yang tinggi bermanfaat bagi manusia dan organisasi dengan mendorong kesuksesan dan pertumbuhan (Arifuddin, 2022).

Menilai kinerja kerja karyawan memungkinkan manajemen perusahaan untuk menentukan potensi dan kemampuan setiap orang, yang merupakan faktor kunci dalam pengambilan keputusan mengenai gaji, penempatan, promosi, dan mutasi. Setelah personel diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan, tanggung jawab manajer berikutnya adalah mengevaluasi kinerja kerja karyawan tersebut. Evaluasi kinerja karyawan sangat penting untuk menilai pencapaian yang dapat dicapai setiap karyawan. Menilai kinerja karyawan sebagai sangat baik, memuaskan, atau tidak memuaskan. Penilaian terhadap pencapaian sangat penting bagi perusahaan untuk memutuskan langkah kebijakan di masa depan. Pradhan & Jena (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja melibatkan bawahan yang menerima perhatian dari atasannya, yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan antusias. Jika proses penilaian dilakukan secara jujur dan obyektif, serta ada tindak lanjutnya, maka pegawai dapat dipromosikan, diturunkan, dikembangkan, dan ditingkatkan remunerasinya. (Silaban dkk., 2021). Berbagai keunggulan memungkinkan optimalisasi melalui evaluasi kinerja untuk membantu manajer atau pemimpin menentukan sejauh mana motivasi karyawan (Audina & Handayani, 2021; Fengky et al., 2011; Garba Muhammad et al., 2016; Yunus & Bachri, 2013). Tunjangan kinerja dapat disesuaikan (Mas'ud et al., 2017; Nurtati et al., 2023; Tulisulawa, 2013; Taba, 2018), dan karyawan dapat memiliki kesempatan untuk meningkatkan karirnya dan mendapatkan promosi (Aini et al., 2020; Guillaume, 2021).

Motivasi kerja merupakan komponen awal yang diperhatikan dalam menilai prestasi kerja pegawai. Menurut Irianto (2012), motivasi adalah kekuatan yang mendorong atau menginspirasi seseorang atau suatu kolektif untuk melakukan suatu tindakan atau menahan diri untuk tidak melakukannya. Pengertian motivasi menurut Poniman dkk (2010) adalah faktor yang menanamkan harapan dan mendorong kerja keras untuk mencapai tujuan, dengan harapan bahwa pencapaian tersebut akan membuahkan hasil yang bermanfaat atas tindakan yang dilakukan. Stewart (2012) mendefinisikannya sebagai faktor motivasi yang mendorong seseorang untuk mendedikasikan seluruh usaha dan energinya terhadap suatu tujuan atau aktivitas

tertentu. Motivasi setiap individu dipengaruhi oleh banyak faktor sehingga menimbulkan perbedaan sifat dan intensitasnya.

Sudut pandang ini sejalan dengan penelitian empiris yang dilakukan oleh Ariyanti (2019), Dysvik & Kuvaas (2008), Fengky et al. (2011), Kurniawan dkk. (2019), dan Malik & Fahrozi (2019), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian atau kinerja. Bertentangan dengan anggapan umum, penelitian terbaru (Adha et al., 2019; Garba Muhammad et al., 2016; Kuvaas & Dysvik, 2010) menunjukkan bahwa motivasi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah keunggulan kinerja. Tunjangan kinerja diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan retensi karyawan dengan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja kerja dan dedikasinya kepada organisasi. Bangun (2012) menyatakan bahwa tunjangan merupakan komponen gaji yang diberikan kepada pegawai. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai motivasi untuk memenuhi atau melampaui kriteria kinerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2011). Kadarisman (2016) mengartikan tunjangan sebagai pendapatan tambahan yang diberikan suatu organisasi kepada karyawannya. Pembayaran tunjangan biasanya dimasukkan ke dalam daftar gaji bulanan karyawan. Tunjangan Kinerja diberikan kepada pegawai sesuai dengan keberhasilan kinerjanya yang selaras dengan pencapaian kinerja organisasi, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 10 Tahun 2017. Bukti empiris dari berbagai penelitian (Mas'ud dkk., 2017; Nurtati dkk., 2023; Tulisulawa, 2013; Taba, 2018) menegaskan bahwa tunjangan kinerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berbeda dengan Hanifah (2017) dan van Steenbergen & Ellemers (2009), keunggulan kinerja tidak meningkatkan kinerja kerja secara signifikan.

Pentingnya sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas operasional terhadap efektivitas organisasi dan administrasi. Karyawan profesional menunjukkan pekerjaan berkualitas tinggi, menerima umpan balik positif dalam tanggung jawab pekerjaan mereka, dan sering kali diberi penghargaan dengan kemajuan yang sesuai. Hasibuan (2012) mendefinisikan promosi sebagai kemajuan yang mengangkat seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, sehingga menghasilkan peningkatan wewenang, tanggung jawab, hak, status, dan uang. Setiap karyawan mencari promosi sebagai pengakuan atas kinerja tinggi, potensi, dan kemampuan mereka untuk memajukan karir mereka dalam organisasi.

Penelitian difokuskan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso yang beralamat di Jl. Letnan Amir Kusman No. 2 Bondowoso, berdasarkan teori peningkatan kinerja. Hal ini dilakukan sesuai dengan Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 114 Tahun 2021 yang menguraikan tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat. Sekretariat Daerah mendukung Bupati dengan menyusun kebijakan dan memberikan pelayanan administrasi bagi pejabat daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso bertugas mengkoordinasikan penyusunan kebijakan daerah, mengawasi tugas organisasi perangkat daerah, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, memberikan pelayanan administrasi, membina aparatur sipil negara dan usaha daerah, menyusun laporan kinerja Bupati, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati. Bupati sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Sekretaris Daerah Kabupaten Bondowoso didukung oleh 3 orang Asisten Sekretaris Daerah yang membawahi Bagian Administrasi Pemerintahan, Bagian Hukum, dan Bagian Kesejahteraan Rakyat. Asisten Perekonomian dan Pembangunan

membawahi Bagian Administrasi Perekonomian dan Administrasi Pembangunan, serta Bagian Pengadaan Barang dan Jasa. Asisten Administrasi Umum membawahi Bagian Organisasi, Bagian Umum, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, serta Bagian Perencanaan dan Keuangan.

Mengkaji isu-isu strategis sangat penting dalam Rencana Strategis karena hal ini menjadi landasan untuk menyempurnakan dan mengoordinasikan visi, misi, dan lintasan pembangunan daerah. Kajian terhadap permasalahan strategis diawali dengan uraian kesulitan pembangunan untuk dijadikan pedoman rumusan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

Mengidentifikasi permasalahan pembangunan membantu dalam memilih program pembangunan daerah yang sesuai sebagai solusi terhadap tantangan yang dihadapi. Identifikasi berdasarkan kriteria tertentu diperlukan untuk menghasilkan daftar tantangan pembangunan yang faktual. Berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan Sekretariat Daerah, dapat dibedakan tiga golongan tingkat permasalahan: permasalahan kebijakan, permasalahan program, dan permasalahan teknis operasional. Permasalahan yang dihadapi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Pencapaian Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Bondowoso**

No	Kegiatan	Target	Realisasi		
			2020	2021	2022
1	Penataan Peraturan Perundang-Undangan, Bantuan Hukum dan Kerjasama Daerah	100%	81,4 %	82,4 %	85,8 %
2	Peningkatan Kualitas Rumusan Kebijakan, Koordinasi dan Administrasi Perundang Undangan	100%	88,2 %	87,1 %	89,6 %
3	Pengembangan Implementasi Kebijakan Pemerintah	100%	85,1 %	84,8 %	85,6 %
4	Peningkatan Kualitas Rumusan Kebijakan, Koordinasi dan Administrasi Pemerintahan	100%	82,4 %	85,4 %	84,2 %
5	Koordinasi Perumusan dan Implementasi Kebijakan Ekonomi Kabupaten/Daerah	100%	89,8 %	90,5 %	91,4 %
6	Sosialisasi Ketentuan di Bidang Cukai	100%	87,5 %	88,7 %	90,4 %
7	Peningkatan Kualitas Rumusan Kebijakan, Koordinasi dan Administrasi Perekonomian	100%	88,1 %	90,1 %	89,7 %
8	Peningkatan Dan Pengembangan Kualitas Pelayanan Publik	100%	89,0 %	90,6 %	92,4 %
9	Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Daerah	100%	91,7 %	90,1 %	93,3 %
10	Peningkatan Kualitas Rumusan Kebijakan, Koordinasi dan Administrasi Organisasi	100%	96,4 %	95,4 %	95,5 %

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso (2023)

Data deteksi permasalahan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso menunjukkan bahwa kinerja Sekretariat Daerah Bondowoso belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Aktivitas kerja awal menunjukkan peningkatan dari tahun 2020 ke tahun 2022, namun peningkatannya tidak terlalu besar. Aktivitas kerja kedua dan ketiga menunjukkan tingkat keberhasilan yang berbeda-beda, meningkat pada tahun 2020 hingga 2021 dan menurun pada tahun 2022. Dalam studi tersebut, peneliti menemukan bahwa pegawai negeri menunjukkan kinerja yang kurang optimal.

Fenomena ini selalu dikaitkan dengan karyawan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk keselarasan insentif kinerja dengan beban kerja dan risiko pekerjaan. Peneliti mengamati beberapa karyawan yang meyakini bahwa tunjangan kinerja yang

mereka terima tidak sejalan dengan intensitas dan risiko profesi mereka. Merasa tidak termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Selain itu, personel harus menunjukkan keahlian yang luar biasa dan disiplin yang kuat, karena hal ini berdampak langsung pada penilaian kinerja mereka di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Peneliti bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan berfokus pada faktor-faktor seperti tunjangan kinerja dan promosi pekerjaan. Faktor-faktor tersebut diyakini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi metodologi deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif, sebagaimana didefinisikan oleh Sugiyono (2013), melibatkan pengumpulan data, menganalisisnya secara kritis, dan menarik kesimpulan berdasarkan fakta yang terlihat selama penelitian atau saat ini. Metode verifikasi adalah teknik penelitian yang digunakan untuk menetapkan korelasi antara beberapa variabel atau untuk memvalidasi hipotesis (Sugiyono, 2014). Tanggapan terhadap permasalahan berdasarkan temuan studi sementara (hipotesis) tentang hubungan dua variabel yaitu pengaruh promosi pegawai terhadap prestasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini berfokus pada kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso agar terhindar dari pengumpulan data yang tidak relevan secara luas dan tetap selaras dengan tujuan penelitian. Sekaran (2011) menyatakan bahwa ukuran sampel antara 30 dan 500 cocok untuk sebagian besar tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik Sampling Jenuh (sensus), yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2015). Penelitian ini memanfaatkan populasi keseluruhan yang berjumlah 197 individu karena ukurannya yang kecil, yaitu kurang dari 100 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi *Outer Model*

#### Uji Validitas

**Tabel 2 Combined loadings and cross-loadings**

	TK	PJ	MK	PK	Type (a)	SE	P value
X1.1	<b>0.735</b>	-0.551	0.017	0.419	Reflect	0.062	<0.001
X1.2	<b>0.851</b>	0.312	0.146	-0.188	Reflect	0.060	<0.001
X1.3	<b>0.866</b>	0.104	-0.122	-0.094	Reflect	0.060	<0.001
X1.4	<b>0.809</b>	0.061	-0.039	-0.082	Reflect	0.061	<0.001
X2.1	0.550	<b>0.718</b>	0.012	-0.629	Reflect	0.063	<0.001
X2.2	0.007	<b>0.827</b>	-0.057	0.231	Reflect	0.061	<0.001
X2.3	-0.176	<b>0.844</b>	-0.219	0.199	Reflect	0.061	<0.001
X2.4	0.000	<b>0.819</b>	-0.189	0.134	Reflect	0.061	<0.001
X2.5	-0.250	<b>0.789</b>	<b>0.481</b>	-0.102	Reflect	0.061	<0.001
Z1	0.181	0.375	<b>0.814</b>	-0.443	Reflect	0.061	<0.001
Z2	-0.222	0.428	<b>0.777</b>	-0.372	Reflect	0.061	<0.001
Z3	0.247	0.303	<b>0.791</b>	-0.617	Reflect	0.061	<0.001
Z4	-0.328	-0.288	<b>0.829</b>	0.599	Reflect	0.061	<0.001
Z5	0.141	-0.888	<b>0.720</b>	0.692	Reflect	0.062	<0.001
Y1	0.128	-0.137	-0.167	<b>0.867</b>	Reflect	0.060	<0.001
Y2	-0.122	-0.427	-0.238	<b>0.837</b>	Reflect	0.061	<0.001
Y3	-0.223	-0.028	0.198	<b>0.891</b>	Reflect	0.060	<0.001
Y4	0.326	-0.389	-0.029	<b>0.850</b>	Reflect	0.060	<0.001

Y5	0.194	0.627	-0.003	<b>0.805</b>	Reflect	0.061	<0.001
Y6	-0.362	0.488	0.290	<b>0.692</b>	Reflect	0.063	<0.001

Sumber: Data primer yang diolah 2024

Hasil komputasi WarpPLS 7.0 pada tabel 3 menunjukkan bahwa setiap nilai cross-loading faktor melebihi 0,7 dengan nilai p di bawah 0,05. Kriteria pengujian validitas konvergen telah terpenuhi.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan alat penelitian dapat mengukur konsep secara konsisten tanpa bias. Hasil pengolahan data yang dilakukan WarpPLS 7.0 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3 Uji Reliabilitas**

Varibel Penelitian	Composite reliability	Cronbach's alpha	Cut Off	Keterangan
X1 Tunjangan kinerja	0,889	0,823	0,7	Reliabel
X2 Promosi jabatan	0,887	0,839	0,7	Reliabel
Z Motivasi kerja	0,890	0,846	0,7	Reliabel
Y Prestasi kerja pegawai	0,926	0,903	0,7	Reliabel

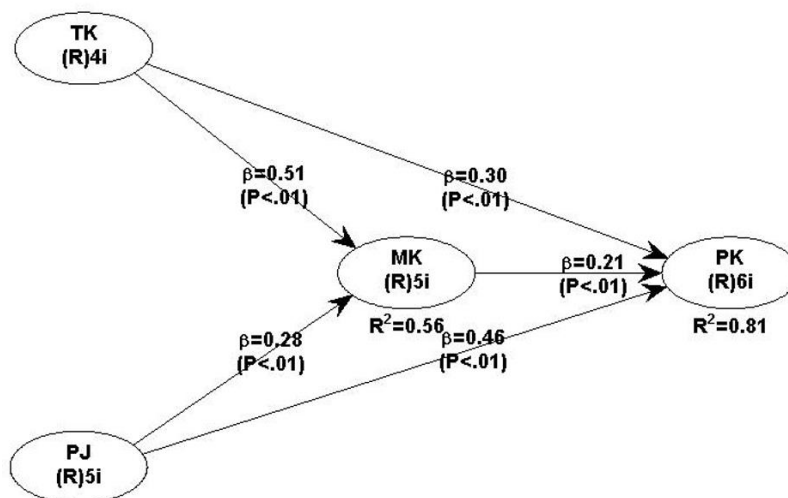
Sumber: Data primer yang diolah 2024

Uji reliabilitas didasarkan pada koefisien reliabilitas Komposit dan koefisien Cronbach's alpha yang melebihi 0,7. Data yang disajikan pada tabel 4 menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria penilaian reliabilitas.

### Evaluasi Inner Model

#### Uji Hipotesis

Uji hipotesis penelitian berupaya untuk mengetahui apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui analisis regresi. Analisis regresi mengkuantifikasi korelasi antara banyak variabel dan menunjukkan arah hubungan antara variabel independen dan dependen. Berikut gambar uji model struktural di PLS :



**Gambar 1 Hasil Uji Model Struktural PLS**

Tabel di bawah ini menampilkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi WarpPLS seperti terlihat pada gambar :

**Tabel 4 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
1	Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.	0,506	0,001	Signifikan
2	Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	0,284	0,001	Signifikan
3	Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai	0,304	0,001	Signifikan
4	Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai	0,459	0,001	Signifikan
5	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai	0,210	0,001	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah 2024

- 1) Pengaruh Tunjangan kinerja (X1) terhadap Motivasi kerja (Z)  
Tabel 4 menunjukkan nilai koefisien Path sebesar 0,506 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 untuk membandingkan variabel tunjangan kinerja (X1) terhadap motivasi kerja (Z). Dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, hal ini menunjukkan adanya pengaruh kuat tunjangan kinerja (X1) terhadap motivasi kerja (Z)
- 2) Pengaruh Promosi jabatan (X2) terhadap Motivasi kerja (Z)  
Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien Path untuk menilai variabel Promosi Pekerjaan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar 0,284 dengan nilai  $\rho$  yang signifikan secara statistik sebesar 0,001. Dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, hal ini menunjukkan adanya pengaruh kuat promosi jabatan (X2) terhadap motivasi kerja (Z).
- 3) Pengaruh Tunjangan kinerja (X1) terhadap Prestasi kerja pegawai (Y)  
Tabel 4 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,304 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 untuk menguji pengaruh variabel tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja pegawai (Y). Dengan p-value sebesar 0,001 lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05 maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja pegawai (Y).
- 4) Pengaruh Promosi jabatan (X2) terhadap Prestasi kerja pegawai (Y)  
Tabel 4 menunjukkan nilai koefisien Path untuk menilai variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y) sebesar 0,459 dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001. Dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan promosi jabatan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y)
- 5) Pengaruh Motivasi kerja (Z) terhadap Prestasi kerja pegawai (Y)  
Tabel 4 menunjukkan nilai koefisien Path untuk menilai variabel motivasi kerja (Z) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,210 dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001. Dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh kuat motivasi kerja (Z) terhadap prestasi kerja karyawan (Y)..

### Pengaruh Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 5

**Tabel 5 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
6	Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai melalui motivasi kerja	0,106	0,016	Signifikan
7	Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai melalui motivasi kerja	0,060	0,016	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah 2024

Pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) terhadap hubungan tunjangan kinerja (X1) dengan prestasi kerja pegawai (Y) sebesar 0,106 lebih rendah dibandingkan pengaruh langsung tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) sebesar 0,304 .

Pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) terhadap hubungan promosi jabatan (X2) dengan prestasi kerja pegawai (Y) sebesar 0,060 lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung promosi jabatan (X2) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,459 . Tunjangan kinerja (X1) mempunyai pengaruh yang lebih kecil terhadap prestasi kerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) dibandingkan dengan pengaruh langsung. Promosi jabatan (X2) mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih kuat terhadap prestasi kerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

### Koefisien Determinasi

Analisis pengaruh tunjangan kinerja dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja menghasilkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,556. Variabel independen (tunjangan kinerja dan promosi jabatan) secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 55,6% terhadap variansi variabel dependen (motivasi kerja), dan sisanya sebesar 44,4% disebabkan oleh faktor lain.

Hasil analisis menunjukkan bahwa tunjangan kinerja, promosi jabatan, dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 80,5% terhadap variansi prestasi kerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai R-squared sebesar 0,805. Sisanya sebesar 19,5% dari variansi disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Tunjangan kinerja Terhadap Motivasi Kerja

Nilai koefisien Path untuk menilai variabel tunjangan kinerja (X1) terhadap motivasi kerja (Z) adalah sebesar 0,506 dengan nilai  $p$  yang signifikan secara statistik sebesar 0,001. Dengan nilai  $p$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, hal ini menunjukkan adanya pengaruh kuat tunjangan kinerja (X1) terhadap motivasi kerja (Z). Tunjangan kinerja mempunyai pengaruh yang nyata terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Hal ini



telah terbukti akurat atau H1 diakui. Hal ini dikarenakan tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Aspek tunjangan kinerja Faktor-faktor insentif kinerja yang dapat meningkatkan motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso adalah:

- a. Manfaat kinerja harus selaras dengan persyaratan aktual. Tunjangan kinerja harus sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan. Hal ini akan menumbuhkan rasa penghargaan di kalangan karyawan dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih efektif.
- b. Manfaat seharusnya hanya berlaku pada kegiatan dimana kolektif menunjukkan efisiensi yang lebih besar dibandingkan individu. Tunjangan kinerja harus didistribusikan secara adil berdasarkan kontribusi karyawan. Hal ini akan menimbulkan rasa penghargaan yang adil di antara karyawan dan menginspirasi mereka untuk berkolaborasi secara efektif dengan tim.
- c. Program tunjangan harus memiliki fleksibilitas yang cukup untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan yang berbeda. Tunjangan kinerja perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap karyawan. Hal ini akan menyelaraskan manfaat kinerja yang dirasakan karyawan dengan tuntutan mereka dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.
- d. Untuk mendapatkan pengakuan dari penyedia jasa karyawan, suatu perusahaan harus menerapkan program komunikasi yang menyeluruh dan terorganisir dengan baik. Perusahaan diharuskan untuk memberikan rincian yang eksplisit dan mudah dimengerti mengenai keunggulan kinerja yang mereka tawarkan. Hal ini akan menumbuhkan rasa penghargaan di kalangan karyawan dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih efektif.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hasibuan (2017) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Rahmad (2019) menunjukkan bahwa insentif kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian Sari (2021) menunjukkan bahwa insentif kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### **Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Motivasi Kerja**

Nilai koefisien jalur untuk menilai variabel Promosi Pekerjaan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) diperoleh sebesar 0,284 dengan nilai  $\rho$  yang signifikan secara statistik sebesar 0,001. Dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol (H0) ditolak, hal ini menunjukkan adanya pengaruh kuat promosi jabatan (X2) terhadap motivasi kerja (Z). Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Hal ini telah terbukti akurat atau H2 diakui. Hal ini dikarenakan promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Faktor kemajuan kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso antara lain:

- a. Pegawai dengan prestasi kerja yang kuat akan merasa dihargai dan terinspirasi untuk terus berkembang. Promosi jabatan merupakan salah satu cara untuk menunjukkan penghargaan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja luar biasa.
- b. Personil yang disiplin akan memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaannya. Promosi kerja merupakan salah satu cara untuk mengakui etos kerja seorang karyawan.

- c. Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang unggul. Promosi pekerjaan memberi individu kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.
- d. Karyawan dengan pengalaman kerja yang luas akan memiliki wawasan dan keterampilan yang lebih luas. Promosi pekerjaan adalah cara untuk mengakui pengalaman kerja seorang karyawan.
- e. Karyawan dengan inisiatif dan kreativitas mungkin menawarkan ide-ide inovatif untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Promosi pekerjaan adalah cara untuk menunjukkan rasa terima kasih atas inisiatif dan daya cipta karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aini et al. (2020) dan Guillaume (2021), yang menemukan bahwa kemajuan pekerjaan memiliki dampak penting terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai**

Nilai koefisien jalur variabel tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) diperoleh sebesar 0,304 dengan nilai  $p$  sebesar 0,001. Hipotesis nol ditolak karena nilai  $p$  lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja pegawai (Y). Tunjangan kinerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti dengan diterimanya hipotesis H3.

Menurut Bangun (2012), tunjangan termasuk dalam gaji yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi mereka agar bekerja sesuai atau di atas kriteria yang ditetapkan (Handoko, 2011). Kadarisman (2016) mengartikan tunjangan sebagai pendapatan tambahan yang diberikan suatu organisasi kepada karyawannya. Pembayaran tunjangan biasanya dimasukkan ke dalam daftar pembayaran gaji bulanan karyawan. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai berdasarkan pencapaian kerjanya yang selaras dengan tujuan kinerja organisasi, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 10 Tahun 2017.

Penelitian Mas'ud dkk. (2017), Nurtati dkk. (2023), Tulisulawa (2013), dan Taba (2018) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Prestasi kerja Pegawai**

Koefisien jalur variabel Promosi Jabatan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) ditemukan sebesar 0,459, dengan nilai  $p$  yang signifikan secara statistik sebesar 0,001. Dengan nilai  $p$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan promosi jabatan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Promosi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dibuktikan dengan diterimanya hipotesis H4.

Rivai (2004: 211) mengartikan promosi sebagai tindakan memindahkan seseorang dari jabatan tingkat rendah ke jabatan yang lebih tinggi sebagai bentuk pengakuan atas usaha dan keberhasilannya di masa lalu. Staf yang berprestasi akan dipromosikan berdasarkan kemampuannya. Promosi adalah peralihan dari pekerjaan yang lebih rendah ke pekerjaan yang lebih tinggi, dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, status, dan gaji. Promosi melibatkan pemindahan seseorang ke posisi baru dengan tanggung jawab yang lebih besar, tingkat hierarki yang lebih tinggi, dan gaji yang lebih besar.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terbaru Mustikawati & Qomariah (2020) yang menunjukkan bahwa promosi jabatan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Beberapa penelitian (Bohlen Purba & Ali, 2018; Hidayat, 2021; Laura Silaban et al., 2021; Pramukti, 2019; Rosmaini & Tanjung, 2019; Saban et al., 2020) menunjukkan bahwa promosi jabatan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menggarisbawahi perlunya peningkatan pekerjaan yang memadai sebagai elemen penting dalam mencapai kinerja kerja yang tinggi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai**

Nilai koefisien jalur pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) diperoleh sebesar 0,210 dengan nilai  $\rho$  yang signifikan secara statistik sebesar 0,016. Dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang menunjukkan adanya pengaruh kuat motivasi kerja (Z) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso terbukti dengan diterimanya hipotesis  $H_1$ . Meningkatnya prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso salah satunya disebabkan oleh motivasi kerja.

Mangkunegara (2013) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan pendorong yang mendorong orang mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sesuai Sastrohadiwiryono (2013). Motivasi adalah dorongan internal yang mempengaruhi hubungan kerja dalam konteks pembinaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya dalam suatu perusahaan. Rivai (2014) mendefinisikan pengembangan karir sebagai peningkatan keterampilan profesional individu untuk mencapai tujuan karir yang dipilihnya. Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyelaraskan kebutuhan dan aspirasi karyawan dengan prospek karir saat ini dan masa depan dalam perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan kesamaan hasil dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariyanti (2019), Dysvik & Kuvaas (2008), Fengky dkk. (2011), Kurniawan dkk. (2019), dan Malik & Fahrozi (2019), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian atau kinerja.

### **Pengaruh Tunjangan kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

BHipotesis keenam menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,106 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung tunjangan kinerja (X1) terhadap prestasi kerja. Hasil kerja karyawan adalah 0,304. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang terbatas terhadap prestasi kerja karyawan. Tunjangan kinerja mempunyai pengaruh yang lebih signifikan terhadap prestasi kerja pegawai dibandingkan motivasi kerja.

Tunjangan kinerja merupakan salah satu komponen yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Karyawan yang diberi imbalan kinerja tinggi akan merasa dihargai dan terinspirasi untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Peningkatan motivasi kerja akan merangsang seseorang untuk bekerja lebih enerjik dan efisien sehingga berdampak pada peningkatan prestasi kerja. Motivasi kerja hanyalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Elemen tambahan yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja.

Penelitian terdahulu yang menguatkan temuan penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2017). Studi ini menunjukkan bahwa insentif kinerja memiliki dampak yang bermanfaat dan patut diperhatikan terhadap motivasi karyawan. Dampak tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja kurang signifikan dibandingkan dampaknya terhadap prestasi kerja.

Penelitian dan studi sebelumnya menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pemerintah harus mempertimbangkan aspek-aspek tambahan yang dapat berdampak pada kinerja pegawai, termasuk kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja.

### **Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Prestasi kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hipotesis ketujuh, pengaruh tidak langsung faktor promosi jabatan (X2) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) melalui variabel perantara Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar 0,060 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung faktor promosi jabatan (X2). ) terhadap prestasi kerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,459. Tunjangan kinerja (X1) dan promosi jabatan (X2) mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil terhadap prestasi kerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) dibandingkan dengan dampak langsungnya.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang terbatas terhadap prestasi kerja karyawan. Promosi mempunyai pengaruh yang lebih signifikan terhadap prestasi kerja pegawai dibandingkan motivasi kerja. Promosi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Karyawan yang dipromosikan akan merasa dihargai dan terinspirasi untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi. Peningkatan motivasi kerja akan merangsang seseorang untuk bekerja lebih enerjik dan efisien sehingga berdampak pada peningkatan prestasi kerja. Motivasi kerja hanyalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja.

Penelitian sebelumnya yang menguatkan temuan penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Rahmad pada tahun 2019. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai dampak yang bermanfaat dan patut diperhatikan terhadap motivasi kerja karyawan. Promosi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja dibandingkan terhadap motivasi kerja. Penelitian dan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa promosi kerja secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja kerja karyawan. Pemerintah harus mempertimbangkan aspek-aspek tambahan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

- 2) Hasil pengujian menunjukkan bahwa promosi mempunyai pengaruh yang bermanfaat dan patut diperhatikan terhadap motivasi kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
- 3) Hasil pengujian menunjukkan bahwa insentif kinerja mempunyai dampak yang bermanfaat dan patut diperhatikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
- 4) Hasil pengujian menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang bermanfaat dan patut diperhatikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
- 5) Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
- 6) Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung tingkat pendidikan terhadap faktor prestasi kerja pegawai melalui variabel intervening. Motivasi kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso mempunyai nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh langsung.
- 7) Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung variabel promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai melalui variabel intervening. Motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kendali langsung.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, berikut beberapa rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Bondowoso untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso:

- 1) Meningkatkan insentif kinerja staf secara berkala. Tunjangan kinerja harus ditingkatkan secara adil dan terbuka untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
- 2) Menciptakan sistem evaluasi kinerja yang berkeadilan dan jelas. Sistem evaluasi kinerja yang adil dan jelas akan menjamin pegawai yang memenuhi kriteria mendapat imbalan kinerja.
- 3) Meningkatkan peluang pengembangan diri pegawai. Pemerintah Kabupaten Bondowoso memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, baik secara internal maupun eksternal.
- 4) Ciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memotivasi orang untuk lebih terlibat dan produktif.
- 5) Selain itu, Pemerintah Kabupaten Bondowoso dapat melakukan tindakan-tindakan berikut untuk meningkatkan promosi pegawai Sekretariat Daerah:
- 6) Melaksanakan promosi pegawai secara berkala. Promosi harus dilakukan dengan adil dan transparan untuk memastikan staf merasa dihargai dan terinspirasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Berikut adalah beberapa saran untuk penelitian selanjutnya:

- 1) Memperluas penelitian dengan menggunakan sampel yang lebih luas dan bervariasi. Meningkatkan ukuran dan keragaman sampel akan menghasilkan hasil yang lebih tepat dan representatif.
- 2) Melakukan penelitian dengan menggunakan berbagai metodologi penelitian. Metodologi penelitian yang bervariasi dapat menghasilkan hasil yang beragam.

- 3) Melakukan kajian dengan menggunakan faktor-faktor yang lebih luas. Variabel ekspansif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara berbagai faktor.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, et al. 2010. *Manajemen Pemasaran (Ringkasan Praktis, Teori, Aplikasi & Tanya Jawab)*. Bandung: Linda Karya.
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Amir, Mohammad Faisal. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2008. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Perusahaan. Bandung: Rosda
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Aini, N., Herlambang, T., & Susbiyani, A. (2020). Dampak Kompetensi Pegawai Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 164–176. <https://doi.org/10.32528/JSMBl.V10I2.4109>
- Arif dan Yusup 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Empat Belas)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arifuddin. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Prestasi Karyawan melalui Kepuasan. *Jurnal Mirai Management*, 7(1), 340–351. <https://doi.org/10.37531/MIRAI.V7I1.2053>
- Ariyanti, A. (2019). Analisis Pengaruh Komunikasi Efektif Dan Koordinasi Terhadap Motivasi Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 9(2). <https://doi.org/10.35968/M-PU.V9I2.346>
- Artiantyo Wirjo Utomo, Nurul Qomariah, Nursaid. "The Impacts of Work Motivation, Work Environment, and Competence on Performance of Administration Staff of dr. Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia.". *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org) || Volume 8 Issue 09 Series. II || September 2019 || PP 46-52
- Audina, M., & Handayani, R. (2021). How Intrinsic Motivation, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior Affect Employee Performance. *Jurnal Mantik*, 5(3), 2122–2127.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung: CV Pustaka.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Colquitt et al. 2013. *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*. McGraw-Hill Higher Education

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*
- Donatus Adi Kurniawan, et al (2018). The Effect of Competence And Motivation on Employee Performance Through Employees Capabilities on PT. Binasinar Amity. *International Journal of Research Science & Management*. DOI: 10.5281/zenodo.1249804
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2419.2008.00301.X>
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Eko Widodo, Suparno. 2015. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fengky, N. E., Tewal, B., & Lumanuw, B. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin, dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 5(1), 1–10. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/15311>
- Garba Muhammad, I., Hilman Abdullah, H., & Malaysia, U. (2016). Assessment of Organizational Performance: Linking the Motivational Antecedents of Empowerment, Compensation and Organizational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974–983. <http://www.econjournals.com>
- Guillaume, R. O. (2021). The Experiences of Faculty of Color in Departments of Educational Leadership and Administration: The Role of Emotional and Social Intelligence in Navigating Promotion and Tenure to Achieve the Rank of Associate Professor. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(3), 200–225. <https://doi.org/10.1177/1942775120902190>
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 187 – 193–187 – 193. <https://doi.org/10.19184/BISMA.V11I2.6313>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan S.P Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan S.P Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Hasibuan, P.S. Malayu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2011. *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Penerbit: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Januari, C. I. (2015). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja (studi pada karyawan pt. telekomunikasi indonesia, tbk wilayah malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 24(2).
- Jarwati, J., Hartono, S., & Djumali, D. (2020). Analysis Of The E-Performance Assessment System, Communication And Work Stress On The Performance Of State Civil Apparatus At The Development Planning And Research Agency Of Surakarta City. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(02).
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148–160. <https://doi.org/10.32528/IPTEKS.V4I2.2453>
- Kurniawan, Resa Adji, Nurul Qomariah, and Pawestri Winahyu. "Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Penelitian IPTEKS* 4.2 (2019): 148-160.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2009.00120.X>
- Kotler Philip, Amstrong Gary. 2013. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Edisi ke-12. Penerbit Erlangga.
- Laura Silaban, R., Wahyu Handaru, A., & Saptono, A. (2021). Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World* ,3(1), 294–311. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5091470>
- Malik, M., & Fahrozi, Y. (2019). Pengaruh Koordinasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Lampung Barat. *e-JKPP*, 5(2), 77–86. <https://doi.org/10.36448/EJKPP.V5I2.1863>
- Mas'ud, R., Jonathan, L. R., & Lau, E. A. (2017). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 147–153. <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/EKM/article/view/2603>
- Mahmudi (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Alfabeta., Bandung.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Alfabeta., Bandung.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba. Empat.
- Michael, T. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM, 177.
- Moehariono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*,. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.



- Moehariono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency. Based Human Resource Management. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moehariono. 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: PT. Raja. GrafindoPersada
- Moehariono. 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: PT. Raja. GrafindoPersada.
- Mukti, D. R., Setyanti, S. W. L. H., & Farida, L. (2019). Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis E-Kinerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Banyuwangi. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 6(2), 175-180.
- Mulyadi. 2013. Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba. Empat, Jakarta.
- Murgianto, S. S. Suhermin. 2016. The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java. *International Journal of Advanced Research*, 3(378-396), 378-396.
- Nawawi, Hadari, 2011, Manajemen Sumber Daya manusia, Yogyakarta: Gadjah. Mada University Press
- Nurjaman, Kadar. 2014. Manajemen Personalia. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nurjaman, Kadar. 2014. Manajemen Personalia. Bandung: CV Pustaka Setia
- Nursaid, Nursaid, et al. "Improvement of Job Satisfaction Based on Work Motivation, Work Environment, Competence and Compensation for Hospital Employees." *Procedia of Social Sciences and Humanities* 1.1 (2019): 7-7.
- Nurtati, N., Nagara, P., Yadewani, D., & Dayan, H. P. (2023). The Effect Of Regional Allowance And Work Discipline Toward Work Productivity of Employee. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 87–98. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v3i1.567>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pratama, Agus Eka, 2014, Sistem Informasi dan Implementasinya, Bandung: Informatika Bandung.
- Priansa. Garnida, Agus. 2013. Manajemen Perkantoran Efektif,. Efisien dan Profesional. Bandung: Alfabeta.
- Puluhulawa, J. (2013). Regional Performance Allowance; Its Effect to Employee Performance and the Success of Local Government in Gorontalo Province, Indonesia. *Public Policy and Administration Research*, 3(12), 85–97.
- Richard. 2012. Learning to Teach. Tenth Edition. New York: McGraw-. Hill Education
- Richard. 2012. Learning to Teach. Tenth Edition. New York: McGraw-. Hill Education
- Rivai Dan Ella Sagala. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Rosidah, 2013, Manajemen Sumber Daya. Manusia, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Rudlia, J. I. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(3).

- Rusdiana & Moch.Irfan. 2014. Sistem Informasi Manajemen. Pustaka. Setia, Bandung.
- Afifuddin. 2013. Dasar-dasar Manajemen, CV. Mandar Maju
- Sastrohadiwiryono, 2013, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi. 2, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Sikula, Andrew F. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta,.PT. Ghalia Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. Kinerja Pegawai. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Sinollah, S., & Hermawanto, H. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya Pada Kinerja. *Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 5(1), 1-22.
- Stephen, Robbins. 2015. Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sudarmanto. 2012. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sujiati, S., Ma'arif, M. S., & Najib, M. (2017). The Effect Of Motivation And Competence On Employee Performance In Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics And Space. *International Journal of Advanced Research*, 15(2), 229-237.
- Sunyoto, Danang. 2014. Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi, dan Kasus). Cetakan ke-1. Yogyakarta: CAPS
- Supriyanto, Achmad Sani. dan Masyhuri Machfudz. 2010. Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada. Media Group, Jakarta
- Sutrisno. 2012. Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi. Yogyakarta: EKONISIA.
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65–75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256/FULL/XML>
- van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work–family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 617–642. <https://doi.org/10.1002/JOB.569>
- Yunus, A., & Bachri, A. A. (2013). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada PT. BUMI BARITO UTAMA CABANG BANJARMASIN. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 1(2), 167–189. <http://eprints.ulm.ac.id/966/>
- T. Hani Handoko. 2015. Manajemen, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Tamriatin Hidayah, Diana Sulianti K. Tobing (2018) / *The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance*. International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 7, ISSUE 7, JULY 2018 ISSN 2277-8616
- Wahyuni, S. 2020. Pengaruh Penerapan E-Kinerja Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 4(2), 153-164.
- Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo

Wibowo. 2015. Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba

Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba

Yoder Dale (2015). *Personel Manajemen*, edisi ke enam, Jakarta, PT. Prentice. Hall of Inida.