PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PROMOSI JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI KINERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PEMERINTAH KABUPATEN PATI

Erlita Maharanie
NPP. 33.0536
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: maharanie4444@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Halilul Khairi, M.Si
Email: halilulipdn@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement: *In mid-2025, the Regent of Pati at that time carried out many job promotions, especially for echelon II, III, and IV officials. However, the implementation of these promotions was not based on the level of education or work experience of employees. In addition, in the 2024 LKJIP, several strategic issues were found, one of which was that the individual performance assessment of ASN had not been able to capture the real performance of ASN so that it had not been able to support organizational performance and had not been used as a basis for career development.* ***Purpose:*** *This study aims to determine the effect of motivation on the promotion of civil servants through performance as an intervening variable in the Pati Regency Government.* ***Method:*** *This study uses a quantitative approach. The motivational theory used in this study refers to David McClelland's "Three Needs" Motivation Theory (2004), which includes indicators of the need for achievement, the need for affiliation, and the need for power. Data collection techniques through questionnaires, documentation, and observation with 45 respondents.* ***Result:*** *The results of the study indicate that there is an influence of motivation on the promotion of civil servants through performance as an intervening variable in the Pati Regency Government. This can be proven by the results of the t-statistic calculation greater than 1.96 (t-statistic>1.96) and the p-values are smaller than 0.05 (p-values <0.05) so that all hypotheses can be accepted which means there is an influence of motivation on civil servant promotion through performance as an intervening variable in the Pati Regency Government.* ***Conclusion:*** *Performance acts as an intervening variable which has a moderate influence on the promotion of civil servants in the Pati Regency Government. With this performance, it can be used as a basis by leaders to promote civil servants in the Pati Regency Government.*
Keywords: *Civil Servants; Motivation; Performance; Promotion*

ABSTRAK

Permasalahan: Pada pertengahan tahun 2025, Bupati Pati pada saat itu banyak melakukan promosi jabatan khususnya pejabat eselon II, III dan IV. Namun, dalam pelaksanaan promosi tersebut tidak berdasarkan pada tingkat pendidikan ataupun pengalaman kerja pegawai. Selain itu, dalam LKJIP tahun 2024 didapatkan beberapa isu strategis, salah satunya yaitu penilaian kinerja individu ASN belum mampu memotret kinerja riil ASN sehingga belum mampu mendukung kinerja organisasi dan belum dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan karir. **Tujuan:** penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap promosi pegawai negeri sipil melalui kinerja sebagai variabel perantara di Pemerintah Kabupaten Pati. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Teori Motivasi "Tiga Kebutuhan" dari David McClelland (2004), yang mencakup indikator kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasan. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, dokumentasi, dan observasi dengan 45 responden. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap promosi pegawai negeri sipil melalui kinerja sebagai variabel *intervening* di Pemerintah Kabupaten Pati. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil perhitungan *t-statistic* lebih besar dari 1.96 (*t-statistic*>1.96) dan nilai *p-values* nya lebih kecil dari 0.05 (*p-values* <0.05) sehingga semua hipotesis dapat diterima yang berarti terdapat pengaruh motivasi terhadap promosi jabatan PNS melalui kinerja sebagai variabel *intervening* di Pemerintah Kabupaten Pati. **Kesimpulan:** Kinerja berperan sebagai variabel intervening yang mana memiliki pengaruh sedang terhadap promosi pegawai negeri sipil di Pemerintah Kabupaten Pati. Dengan adanya kinerja tersebut dapat dijadikan sebagai dasar oleh pimpinan untuk melakukan promosi kepada pegawai negeri sipil di Pemerintah Kabupaten Pati.
Kata kunci: Kinerja; Motivasi; Pegawai Negeri Sipil; Promosi

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia haruslah diolah dan dilakukan pengembangan sebagaimana mestinya. Menurut (Amalia, 2017) kualitas dari sumber daya manusia ditentukan oleh dua faktor yakni melalui aspek fisik dan aspek non-fisik. Aspek fisik dalam hal ini adalah terkait dengan kualitas fisik dari sumber daya manusia sedangkan aspek non-fisik ditinjau berdasarkan kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lainnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia dapat melalui kedua aspek tersebut. Hal ini diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Salah satu contoh bentuk pengembangan SDM yang paling didambakan oleh para pegawai yaitu melalui promosi pegawai. Untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja yang diimplementasikan dalam bentuk kinerja, pegawai haruslah diberikan promosi jabatan agar terus meningkatkan kinerja individu sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kinerja organisasi. Selain itu, menurut (Samori & Nangameka, 2024) manajemen SDM merupakan kombinasi metodis dari pengalaman dan temuan penelitian di bidang sumber daya manusia. Kinerja maksimal sesuai dengan fasilitas dan program organisasi membantu organisasi mencapai tujuannya, yaitu menunjukkan kinerja terbaik dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam hal mengangkat PNS untuk menduduki jabatan tertentu haruslah didasarkan pada prinsip profesionalisme dan disesuaikan dengan kapabilitas, prestasi kerja, dan tingkatan pangkat yang ditentukan untuk jabatan tersebut serta syarat objektif lainnya tanpa melihat etnis, religi, golongan ataupun jenis kelamin. Syarat objektif tersebut terdiri atas disiplin kerja, loyalitas, pengabdian, pengalaman dalam hal bekerja, *teamwork*, dan akuntabilitas (Mengkuningtyas, 2021)

Menurut (Amalia et al., 2024) Promosi jabatan merupakan ungkapan kepercayaan, apresiasi, dan pengakuan yang diberikan oleh suatu lembaga atau organisasi kepada kemampuan dan keterampilan pegawainya. Promosi tersebut bertujuan untuk mendorong kolaborasi yang lebih kuat di antara pegawai dalam memenuhi misi organisasi. Ketika organisasi atau lembaga memberikan promosi, hal itu berfungsi sebagai bentuk apresiasi atau "penghargaan" yang nyata bagi pegawai, mengakui kemampuan dan keterampilan mereka untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Motivasi kerja menurut Sastrohadiwiryo yaitu suatu kondisi psikologi dan perilaku individu agar dapat memberikan energi, mendorong perubahan, dan mengarahkan sikap ke arah pencapaian kebutuhan yang dapat memberikan rasa puas atau mengurangi ketidakseimbangan (Sari et al., 2024). Selain ditinjau dari aspek motivasi, kinerja pegawai juga dinilai berpengaruh dalam hal promosi

pegawai. Dalam hal pemberian promosi kepada pegawai haruslah dilihat dari kinerja pegawai yang bersangkutan. Untuk mencapai tujuan serta jenjang karier yang jelas pegawai haruslah meningkatkan kinerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja pegawai dapat ditentukan berdasarkan tinggi rendahnya motivasi dalam diri pegawai. Kinerja dapat digunakan sebagai perantara dalam hal meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik dapat diberikan promosi oleh atasan mereka. Menurut (Zam et al., 2025) penilaian kinerja karyawan adalah proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut guna mencapai tujuan organisasi.

Promosi menurut (Tokang & Supriadi, 2023) merupakan salah satu bentuk pengembangan karier menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan adanya promosi sebagai salah bentuk *reward* (penghargaan) kepada para pegawai dapat dijadikan sebagai dasar dalam bekerja sehingga pegawai lebih meningkatkan motivasinya dan berimplikasi pada peningkatan kinerja mereka sehingga dapat digunakan untuk mencapai jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Kebijakan promosi diatur berdasarkan pada aturan, prosedur, dan kriteria dari suatu organisasi untuk mengatur karyawan naik ke tingkat jabatan yang lebih tinggi dari suatu organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut biasanya menjelaskan mengenai standar kelayakan, proses evaluasi, tolak ukur kinerja, dan jangka waktu untuk dilakukannya pengembangan. Ketika diterapkan secara efektif, program promosi pegawai memberikan alur yang sistematis dan terbuka untuk dilakukannya pengembangan karier, memotivasi pegawai, dan menumbuhkan rasa keadilan dan inklusifitas (Kitole & Mwita, 2025).

Senada dengan Teori Motivasi "Tiga Kebutuhan" menurut David McClelland, pegawai dapat dipromosikan jika terdapat 3 jenis motivasi dalam dirinya. Motivasi merujuk pada kemampuan impulsif baik dari dalam maupun luar dari seorang individu untuk meraih tujuan tertentu. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa elemen seperti kebutuhan, keinginan, nilai, dan insentif yang memberikan efek pada *passion* seseorang dan keinginan untuk bekerja. Kesempatan merujuk pada sumber, perlengkapan, dan wilayah kerja yang mengizinkan individu untuk mengimplementasikan kemampuan dan motivasinya. Hal ini berkaitan dengan ketersediaan dari bahan baku, teknologi, dukungan manajemen, dan kondisi pekerjaan yang kondusif (Tegor et al., 2025). Pegawai yang dipromosikan biasanya memiliki motivasi akan pencapaian yang tinggi yang mana hal ini senada menurut (Corpuz et al., 2022) yang mengungkapkan bahwa Kebutuhan pencapaian mengacu pada keinginan untuk menyelesaikan tugas-tugas sulit dan menarik dengan sangat baik. Orang yang memiliki motivasi pencapaian tinggi menyukai: bekerja sendiri, mengambil keputusan sendiri, menetapkan tujuan dan tantangan yang realistis, dan bekerja di bawah pengawasan ketat. Selain itu, pegawai yang dipromosikan biasanya memiliki motivasi dalam dirinya berupa kebutuhan akan kekuasaan. Menurut (Loon et al., 2025) Kebutuhan Akan Kekuasaan (*Need for Power*) atau biasa disingkat dengan (*n.Pow*) yaitu individu yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan memiliki keinginan untuk memengaruhi, mengontrol, dan memimpin orang lain yang mana kebutuhan ini akan diperoleh oleh seseorang ketika memiliki fleksibilitas dalam hidupnya. Selain dua jenis kebutuhan di atas, terdapat kebutuhan akan afiliasi yang diperlukan seseorang agar dapat dipromosikan. Seseorang membutuhka hubungan baik dan harmonis kepada individu ataupun pegawai yang lain agar memudahkan dalam pekerjaan mereka. Hal ini senada menurut (Rodjanatham & Badir, 2025) Individu yang dicirikan oleh kebutuhan afiliasi yang kuat akan berkembang dengan pusat dalam lingkungan yang mendorong hubungan interpersonal yang erat, menunjukkan preferensi yang terlibat dalam suatu kegiatan sosial, bergabung dengan kelompok, dan mencari validasi internal. Dalam lingkungan tim, seseorang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih cenderung berpatisipasi aktif daripada tetap pasif.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil lokus penelitian di Kabupaten Pati, Provinsi Jawa

Tengah. Hal ini dikarenakan sejak dilantiknya Bupati Kabupaten Pati pada tanggal 20 Februari 2025 banyak terjadi proses mutasi-promosi pegawai di wilayah Kabupaten Pati dibandingkan dengan kabupaten lain yang ada di provinsi Jawa Tengah. Hal ini dapat dibuktikan bahwa pada bulan Juni 2025, Bupati Kabupaten Pati telah melakukan promosi kepada PNS yaitu pejabat eselon III dan IV serta pelantikan pejabat administrator dan pengawas pada September 2025. Dibandingkan dengan kabupaten lain yang ada di Provinsi Jawa Tengah, Bupati Kabupaten Pati telah banyak melakukan promosi PNS dalam rentang waktu 4 bulan setelah resmi dilantik menjadi Bupati Kabupaten Pati.

Dengan adanya proses promosi yang ada di Kabupaten Pati tersebut, salah satu organisasi perangkat daerah yang terdampak dengan adanya promosi PNS yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pati. Pada pengamatan awal peneliti disaat melaksanakan magang III pada tanggal 9 April-8 Mei 2025 promosi yang dilakukan di BKPSDM Kabupaten Pati tidak berdasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja pegawai. Hal ini yang melandasi peneliti untuk mengambil penelitian yang bertempat di BKPSDM Kabupaten Pati. Selain itu, dalam LKJIP tahun 2024 didapatkan beberapa isu strategis, salah satunya yaitu penilaian kinerja individu ASN belum mampu memotret kinerja riil ASN sehingga belum mampu mendukung kinerja organisasi dan belum dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan karir.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Beberapa permasalahan yang diambil diantaranya yaitu banyaknya PNS yang diberikan promosi pada Bupati Pati Tahun 2025 khususnya pejabat eselon II, III dan eselon IV. Hal ini mengindakasikan bahwa apakah semua PNS yang dilakukan promosi memiliki kinerja yang sangat baik ataukah malah sebaliknya. Selain itu, kinerja pegawai yang tidak bisa memotret sesuai dengan kenyataan kinerja organisasi yang mana hal ini dibuktikan dengan LKJIP Tahun 2024. Dalam LKJIP tahun 2024 juga menyebutkan bahwa kinerja riil ASN belum mampu dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan karir. Dengan menggunakan kinerja sebagai variabel *intervening*, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap dari penelitian terdahulu yang sebagian besar kinerja dijadikan sebagai variabel bebas bukan sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih objektif, terukur, dan relevan serta memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan karir PNS khususnya promosi jabatan.

1.3 Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting untuk dilakukan mengingat banyak sekali fenomena pemerintahan yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Pati sepanjang tahun 2025. Banyaknya pegawai yang dilakukan promosi-mutasi sepanjang tahun 2025 di Pemerintah Kabupaten Pati mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan apakah semua pegawai yang dipromosikan tersebut sudah memiliki kinerja yang baik ataukah malah sebaliknya. Apabila penelitian ini tidak dilaksanakan, maka terdapat kemungkinan pegawai yang dipromosikan tersebut bukan merupakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar faktor motivasi dalam diri pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga pegawai yang bersangkutan dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan promosi jabatan PNS selalu menjadi sorotan. Hal ini karena topik promosi menjadi salah satu topik yang menarik untuk dikaji karena berkaitan dengan penilaian individu seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Veni Wulan Sari pada tahun 2020 yang berjudul *Motivasi dan Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan* menghasilkan temuan bahwa motivasi dan prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai di Kementrian

Pertanian Republik Indonesia. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Muhlis pada tahun 2018 yang berjudul *Pelatihan dan Pemotivasian terhadap Pengembangan Karier Karyawan* menghasilkan temuan yakni terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pemotivasian terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Indokarlo Perkasa. Penelitian yang dilakukan oleh Yeni Mengkuningtyas pada tahun 2021 dengan judul *Pengaruh Motivasi dan Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia* menyebutkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan baik itu motivasi dan manajemen talenta terhadap pengembangan karir pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Teori yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teori motivasi Hezberg dan teori manajemen talenta menurut Heather L. Carpenter. Penelitian yang dilakukan oleh Viriani Noviasari Dewi pada tahun 2020 dengan judul *Peran Motivasi sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta*. Hasil temuan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap pengembangan karier PNS di lingkungan pemerintan Kota Surakarta. Namun, motivasi tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan pengembangan karier PNS di lingkungan pemerintah Kota Surakarta. Selain itu, motivasi juga tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan pengembangan karier PNS di lingkungan pemerintah Kota Surakarta.

Selain itu, dalam penelitian menurut (Gunanto & Junaidi, 2025) dalam penelitiannya dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Barat* mengatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Barat. Besaran pengaruh motivasi terhadap kinerja tersebut yakni sebesar 72.5% yang mana pengaruh ini termasuk dalam kategori yang tinggi.

1.5 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki perbedaan yang tercermin dalam berbagai aspek diantaranya yaitu lokasi penelitian, waktu penelitian, variabel yang digunakan, teori yang digunakan dan objek yang diteliti. Penelitian ini secara khusus meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap promosi jabatan PNS melalui kinerja sebagai variabel *intervening* di Pemerintah Kabupaten Pati. Dari aspek kebaruan, peneliti menggunakan 3 jenis variabel yakni variabel bebas, variabel terikat, dan variabel *intervening* (perantara). Variabel bebas yang digunakan yaitu motivasi dan variabel terikat yang digunakan yaitu promosi. Sedangkan variabel perantara yang digunakan yaitu kinerja. Kombinasi dari ketiga jenis variabel tersebut akan menjadikan penelitian ini lebih akurat dan relevan baik secara akademik maupun praktis, sekaligus memberikan kontribusi yang nyata terhadap pelaksanaan promosi di Pemerintah Kabupaten Pati.

1.6 Tujuan

Tujuan utama dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap promosi pegawai serta untuk menganalisis peran kinerja sebagai variabel *intervening* antara motivasi dan promosi pegawai di Pemerintah Kabupaten Pati.

II. METODE

Menurut Simangunsong (2017:178) metode penelitian yaitu suatu rancang bangun secara ilmiah untuk memperoleh penjelasan yang berguna dalam mencapai sasaran dan maksud tertentu. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2023:16), metode kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivistik karena berlandaskan

pada gejala ataupun fenomena yang dapat dikelompokkan, dapat diamati dan terukur serta menunjukkan korelasi sebab akibat yang dilakukan pada populasi ataupun sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian menggunakan metode kuantitatif bersifat deduktif karena untuk menjawab rumusan masalah yang dirancang oleh peneliti harus berdasarkan pada hipotesis yang selanjutnya hipotesis hipotesis tersebut diuji melalui pengumpulan data di lapangan. Selain itu, menurut (Alyani et al., 2025) pendekatan kuantitatif dipilih karena memudahkan evaluasi hubungan sebab-akibat secara sistematis dan objektif.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif melalui teknik analisis data SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 yang digunakan untuk melakukan analisis data. Hal ini dikarenakan menurut (Wahyudi et al., 2025) PLS-SEM dipilih karena dapat mengakomodasi model penelitian yang kompleks, yang melibatkan banyak konstruk dan indikator laten. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS sangat sesuai untuk penelitian ini karena dalam penelitian ini menggunakan variabel *intervening* sehingga dalam proses mendeskripsikan data dapat dianalisis dan diuraikan dengan lebih sederhana. Selain itu, keunggulan utama SEM-PLS yaitu dapat langsung menghasilkan proses analisis jalur *(path analysis)*. Melalui metode ini, peneliti berusaha mendeskripsikan pengaruh motivasi terhadap promosi jabatan PNS melalui kinerja sebagai variabel *intervening* di Pemerintah Kabupaten Pati. Peneliti mengumpulkan data melalui kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Kuesioner disebarkan kepada 45 responden yang diambil secara menyeluruh sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kriteria tersebut diantaranya yaitu Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, telah mendapatkan promosi jabatan struktural, mendapatkan promosi jabatan administrasi ke jabatan administrasi dan dari jabatan administrasi ke jabatan pimpinan tinggi pertama pada tahun 2025, pegawai yang mengetahui proses promosi di BKPSDM Kabupaten Pati, dan pegawai yang dipromosikan ke jabatan struktural yang bekerja di lingkungan pemerintah Kabupaten Pati di tahun 2025.

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Pati, khususnya di BKPSDM kabupaten Pati. Peneliti mengumpulkan data-data terkait dengan pegawai yang dipromosikan melalui Bidang Mutasi-Promosi BKPSDM Kabupaten Pati dan kemudian peneliti sortir secara lebih spesifik yaitu pegawai-pegawai yang mendapatkan promosi jabatan secara vertikal baik dari JA ke JA maupun JA ke JPT sepanjang tahun 2025 di Pemerintah Kabupaten Pati. Pengumpulan data dilakukan selama kurang lebih 3 minggu yaitu dimulai dari tanggal 5 sd 24 Januari 2026 yang mencakup proses observasi awal, pengumpulan data sekunder, penyebaran kuesioner secara langsung kepada para pegawai hingga pengumpulan dokumentasi kegiatan penyebaran kuesioner. Dengan rentang waktu tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menjawab besaran pengaruh kinerja dalam menjadi jembatan antara motivasi pegawai terhadap promosi jabatan yang dilakukan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Outer Model

3.1.1 Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Uji validitas ditujukan untuk menguji instrument yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur seberapa baik instrument yang digunakan. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan kepada responden asli sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner dan pengambilan data oleh 45 responden maka peneliti melakukan uji validitas instrument yang digunakan. Uji validitas menggunakan software SmartPLS 4 dengan melihat validitas konvergen dan validitas diskriminan. Sedangkan, tingkat reliabilitas ditunjukkan berdasarkan nilai dari Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.70 (>0.70). validitas konvergen dari

masing-masing variabel ditentukan berdasarkan nilai loading factor di atas 0.70 (>0.70) dan nilai AVE di atas 0.50 (>0.50).

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Indikator	Item Kuesioner	Outer Loading	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
Motivasi	Prestasi	X1.1	0.792			
		X1.2	0.707	0.918	0.933	0.608
		X1.3	0.719			
	Kekuasaan	X2.1	0.848			
		X2.2	0.730			
		X2.3	0.882			
	Afiliasi	X3.1	0.765			
		X3.2	0.811			
		X3.3	0.744			
Promosi	Kejujuran	Y1.1	0.780	0.950	0.956	0.590
		Y1.2	0.740			
		Y1.3	0.738			
	Loyalitas	Y2.1	0.807			
		Y2.2	0.738			
		Y2.3	0.745			
	Tingkat Pendidikan	Y3.1	0.749			
		Y3.2	0.781			
		Y3.3	0.799			
	Pengalaman Kerja	Y4.1	0.799			
		Y4.2	0.739			
		Y4.3	0.869			
	Inisiatif	Y5.1	0.800			
		Y5.2	0.717			
		Y5.3	0.702			
Kinerja	Kuantitas Kerja	Z1.1	0.726	0.958	0.962	0.583
		Z1.2	0.811			
		Z1.3	0.751			
	Kualitas Kerja	Z2.1	0.720			
		Z2.2	0.753			
		Z2.3	0.743			
	Pelaksanaan Tugas	Z3.1	0.773			
		Z3.2	0.726			
		Z3.3	0.721			
	Tanggung Jawab	Z4.1	0.750			
		Z4.2	0.839			
		Z4.3	0.759			
	Kemampuan	Z5.1	0.849			

Konstruk	Indikator	Item Kuesioner	Outer Loading	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
		Z5.2	0.785			
		Z5.3	0.726			
	Ketepatan Waktu	Z6.1	0.733			
		Z6.2	0.737			
		Z6.3	0.825			

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas ditemukan hasil bahwa seluruh variabel memiliki nilai validitas konvergen diantaranya yaitu nilai loading factor di atas 0.70 (>0.70) dan nilai AVE di atas (>0.50). Sedangkan, nilai reliabilitasnya ditunjukkan berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.70 (>0.70).

3.1.2 Validitas Diskriminan

Dalam buku yang ditulis oleh Hair (2022) pengukuran validitas diskriminan lebih direkomendasikan nilai HTMT karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan yaitu di bawah 0.90 (<0.90). Hasil pengujian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa nilai HTMT dari ketiga variabel seluruhnya di bawah 0.90 (<0.90). oleh karena itu, dalam pengujian validitas diskriminan didapatkan kesimpulan bahwa variabel membagi variasi item pengukuran terhadap item yang mengukurnya lebih kuat dibandingkan dengan variabel membagi varians pada item variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 2 Nilai HTMT

	Kinerja	Motivasi	Promosi
Kinerja			
Motivasi	0.816		
Promosi	0.837	0.823	

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Dari tabel di atas dapat dibuktikan bahwa nilai HTMT seluruh variabel di bawah 0.90 sehingga uji validitas diskriminan dapat terpenuhi dan sesuai dengan apa yang ditulis oleh Hair (2022).

3.2 Uji Inner Model

3.2.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas mengukur agar tidak terdapat multikoliniear antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Hal ini ditandai dengan nilai inner VIF<5. Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat digambarkan melalui tabel berikut:

Tabel 3 Nilai Inner VIF

Korelasi Antarvariabel	Nilai VIF
Kinerja -> Promosi	2.474
Motivasi -> Kinerja	1.000
Motivasi -> Promosi	2.474

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan data pada tabel tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai VIF secara keseluruhan kurang dari 5 (VIF<5) yang berarti tingkat multikolinear antarvariabel bersifat rendah sehingga hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter SEM-PLS bersifat robust (tidak bias). Oleh karena itu, sesuai dengan pengukuran tersebut tidak terdapat multikolinear pada ketiga variabel sehingga instrument yang digunakan oleh peneliti dapat digunakan untuk melanjutkan uji hipotesis penelitian.

3.2.2 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan F Square

Pengujian hipotesis langsung (direct effect) didapatkan melalui proses *bootstrapping* dengan melihat *t-statistic* dan *p-values* dari hipotesis yang dihasilkan. Jika hasil perhitungan *t-statistic* lebih besar dari 1.96 (*t-statistic* >1.96) dan nilai *p-values* nya lebih kecil dari 0.05 (*p-values* <0.05) maka terdapat pengaruh signifikan antarvariabel yang dihipotesiskan. Selain itu, pengujian F Square juga dilakukan untuk menguji pengaruh secara langsung antarvariabel. Hasil perhitungan nilai *direct effect* dan *p-values* dapat dijabarkan melalui tabel berikut:

Tabel 4 Nilai *Direct Effect* dan *F Square*

Direct Effect	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	F Square
Motivasi -> Kinerja	0.772	11.918	0.000	1.474
Kinerja -> Promosi	0.512	3.038	0.002	0.368
Motivasi -> Promosi	0.384	2.482	0.013	0.206

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan tabel tersebut, didapatkan hasil secara keseluruhan bahwa nilai *t-statistic* lebih besar dari 1.96 (*t-statistic*>1.96) dan *nilai p-values* kurang dari 0.05 (*p-values*<0.05) sehingga semua hipotesis dapat diterima yang berarti berpengaruh. Selain itu, pengaruh antarvariabel bervariasi yaitu dimulai dari sedang hingga tinggi. Interpretasi nilai pada tabel 3 sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) **"DITERIMA"** yaitu terdapat pengaruh signifikan adanya motivasi terhadap kinerja pegawai dengan *path coefficient* sebesar 0.772 dan *p-values* (0.000<0.05). Meskipun signifikan, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh tinggi.
2. Hipotesis kedua (H2) **"DITERIMA"** yaitu terdapat pengaruh yang signifikan kinerja pegawai terhadap promosi pegawai dengan *path coefficient* sebesar 0.512 dan *p-values* (0.002<0.05). Meskipun signifikan, pengaruh kinerja terhadap promosi pegawai mempunyai pengaruh tinggi.
3. Hipotesis ketiga (H3) **"DITERIMA"** yaitu terdapat pengaruh signifikan adanya motivasi terhadap promosi pegawai dengan *path coefficient* sebesar 0.384 dan *p-values* (0.013<0.05). Meskipun signifikan, pengaruh motivasi terhadap promosi pegawai mempunyai pengaruh sedang.

3.2.3 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Spesifik (Uji Mediasi)

Uji hipotesis mediasi dilakukan melalui software SmartPLS 4 dengan proses *bootstrapping* sehingga hasilnya dapat dilihat melalui *"Specific Indirect Effect"*. Hasil dari pengaruh mediasi dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P-values	Upsilon v
Motivasi -> Kinerja -> Promosi	0.395	2.902	0.002	0.156

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Menurut Lachowicz (2018) dalam (Nadziroh & Nugrohoseno, 2023) besaran efek mediasi dihitung melalui statistik *upsilon v* yang mana diperoleh dari kuadrat *path coefficient*. Kuadrat *path coefficient* tersebut diperoleh dari kuadrat pengaruh motivasi terhadap kinerja dan dikalikan dengan kuadrat pengaruh kinerja terhadap motivasi. Selain itu, interpretasi nilai statistik upsilon v mengacu pada Ogbeibu (2021) dalam (Nadziroh & Nugrohoseno, 2023) yang mana dapat diinterpretasikan melalui tabel berikut:

Tabel 6 Nilai Mediasi Upsilon v

Besaran Efek Mediasi	Interpretasi
0.01	Pengaruh mediasi rendah
0.075	Pengaruh mediasi medium
0.175	Pengaruh mediasi tinggi

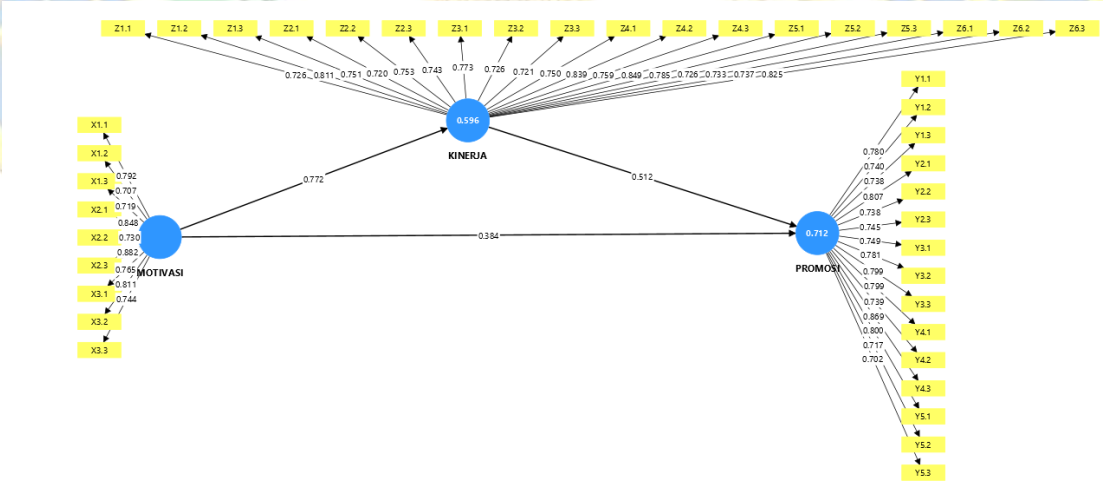
Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan perhitungan tersebut, besaran efek size mediasi yakni kinerja dalam memediasi pengaruh antara variabel motivasi dengan variabel promosi tergolong dalam pengaruh mediasi medium/ sedang. Hal ini dapat terlihat dari besaran nilai upsilon v yang dihasilkan yaitu sebesar 0.156 yang tergolong dalam pengaruh mediasi medium.

3.2.4 *Path Analysis* (Analisis Jalur)

Analisis jalur ditujukan mengacu pada hipotesis yang sudah diasumsikan oleh peneliti, sebagaimana terlihat melalui gambar berikut:

Gambar 1 Analisis Jalur



Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Tabel 7 Nilai Koefisien Jalur

Pengaruh Antarkonstruk	Koefisien Jalur
Motivasi -> Kinerja	0.772
Kinerja -> Promosi	0.512
Motivasi -> Promosi	0.384

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti, 2026

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada pengaruh konstruk motivasi terhadap kinerja memiliki besaran koefisien (path coefficient) 0.772 artinya motivasi memiliki pengaruh positif dan kuat terhadap kinerja pegawai sebesar 0.772. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat. Jika motivasi meningkat 1 satuan, maka kinerja meningkat sebesar 0.772 satuan.
2. Pada pengaruh konstruk kinerja terhadap promosi memiliki besaran koefisien (path coefficient) 0.512 artinya kinerja berpengaruh positif terhadap promosi pegawai sebesar 0.512. Pegawai dengan kinerja lebih baik cenderung memperoleh promosi jabatan lebih tinggi. Selain itu, nilai 0.512 dalam konstruk kinerja yang mempengaruhi secara langsung konstruk promosi memiliki pengaruh yang sedang. Hal ini berarti, ketika kinerja meningkat peluang promosi pegawai juga akan meningkat.
3. Pada pengaruh konstruk motivasi terhadap promosi memiliki besaran koefisien (path coefficient) 0.384 artinya motivasi berpengaruh positif terhadap promosi pegawai sebesar 0.384. Motivasi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga dapat langsung memengaruhi promosi namun pengaruh motivasi terhadap promosi peg awai memiliki efek yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung lebih aktif, produktif, dan layak dipromosikan.
4. Makna nilai dalam lingkaran biru pertama yakni R-Square yang mana kinerja memiliki besaran R-Quare 0.596. Artinya yaitu konstruk motivasi mampu menjelaskan konstruk kinerja sebesar 59.6% sedangkan sisanya yakni 40.4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Motivasi memberikan kontribusi penjelasan terhadap kinerja sebesar 59.6% sehingga model memiliki kemampuan prediksi yang cukup kuat.
5. Makna nilai dalam lingkaran biru kedua yakni Promosi memiliki besaran R-Square 0.712. Artinya yaitu konstruk motivasi dan kinerja secara bersama-sama mampu menjelaskan promosi sebesar 71.2% sedangkan sisanya yakni 28.8% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Besaran nilai R-Square yakni 0.712 memiliki daya jelas yang kuat karena mampu menjelaskan promosi pegawa sebesar 71.2%.
6. Pada nilai *outer loading* menjelaskan bahwa seberapa kuat indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Pada konstruk A yakni konstruk motivasi item kuesioner yang memiliki model yang baik dalam merepresentasikan konstruk motivasi terdapat pada indikator kekuasaan dengan nilai outer loadingya sebesar 0.882 sedangkan model yang paling lemah dalam merepresentasikan konstruk motivasi terdapat pada indikator prestasi dengan nilai outer loadingnya sebesar 0.707. Pada konstruk B yakni konstruk promosi item kuesioner yang memiliki model yang baik dalam merepresentasikan konstruk promosi terdapat pada indikator pengalaman kerja dengan nilai outer loadingya sebesar 0.869 sedangkan model yang paling lemah dalam merepresentasikan konstruk promosi terdapat pada indikator inisiatif dengan nilai 0.702. Pada konstruk C yakni konstruk kinerja item kuesioner yang memiliki model yang baik dalam merepresentasikan konstruk kinerja terdapat pada indikator kemampuan dengan nilai outer loadingya sebesar 0.849 sedangkan model yang paling lemah dalam merepresentasikan konstruk

promosi terdapat pada indikator kualitas kerja dengan nilai 0.720.

3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap promosi jabatan PNS melalui kinerja sebagai variabel *intervening* di Pemerintah Kabupaten Pati. Temuan ini mengindikasikan bahwa seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki motivasi yang tinggi baik itu dalam hal pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan cenderung akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Selain dari sisi motivasi, kinerja juga dapat menjadi dasar bagi seorang PNS untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hasil dari temuan ini dapat memperkuat penelitian sebelumnya oleh Veni Wulan pada tahun 2020 yang mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap pengembangan karier seorang karyawan di Kementerian Pertanian Republik Indonesia.

Selain itu, hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan peneliti yang dilakukan oleh Viriani Noviasari Dewi pada tahun 2020 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap pengembangan karier PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. Namun, motivasi tidak berperan sebagai mediasi atau perantara antara gaya kepemimpinan dengan pengembangan karier. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang menggunakan variabel motivasi sebagai variabel bebas bukan variabel mediasi. Selaras dengan temuan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Yeni Mengkuningtyas pada tahun 2021 yang menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh dalam pengembangan karier pegawai di BPK RI. Temuan penelitian oleh Muhammad Muhlis pada tahun 2018 juga selaras dengan penemuan peneliti yang mana pemotivasian dapat meningkatkan pengembangan karier karyawan.

3.4 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penelitian ini menemukan bahwa ternyata promosi jabatan tidak hanya dilihat berdasarkan dari sisi kinerja PNS yang bersangkutan melainkan dapat pula dilihat dari sisi motivasi baik itu kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Temuan ini menunjukkan adanya faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi seorang pemimpin mempromosikan Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki dan mengemban jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan yang dihasilkan oleh peneliti, hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi terhadap promosi melalui kinerja sebagai variabel intervening di Pemerintah Kabupaten Pati. Hal ini dapat terlihat dari hasil uji hipotesis melalui teknik bootstrapping bahwa hasil dari $t_{hitung} > 1.96$ dan nilai signifikansi yang disimbolkan dengan *p-values* secara keseluruhan kurang dari <0.05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara langsung terhadap variabel promosi dan variabel kinerja berperan sebagai variabel perantara atau mediasi dalam memediasi pengaruh antara variabel motivasi dengan promosi. Kemudian, dari hasil analisis jalur (*path analysis*) juga didapatkan hasil bahwa secara keseluruhan seluruh variabel bernilai positif artinya semakin tinggi motivasi, kinerja pegawai juga semakin tinggi dan apabila kinerja pegawai tinggi maka dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi pula. Selain itu, motivasi juga dapat berperan secara langsung untuk memperbesar peluang pegawai untuk mendapatkan promosi.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini terbatas pada satu Kabupaten yaitu Pemerintah Kabupaten Pati sehingga tidak dapat digeneralisasikan antar pemerintah kabupaten yang lain. Kedua, penelitian ini berfokus pada

promosi PNS yang menjabat di eselon II, III dan eselon IV sehingga hasil penelitian tidak dapat dipukul rata apabila terdapat promosi secara diagonal. Ketiga, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang mana memiliki keterbatasan dalam menggali informasi lebih detail dan terperinci mengenai faktor faktor lain yang mempengaruhi promosi PNS. Keempat, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi promosi pegawai, seperti kedekatan dengan pimpinan, kepribadian ataupun fakto faktor lain yang lebih luas.

Arah Masa Depan Penelitian *(future work)*. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas lokasi penelitian, tidak hanya dalam satu kabupaten tetapi bisa daerah yang memiliki cakupan lebih luas agar lebih bisa menggambarkan secara riil bagaimana proses promosi dalam suatu daerah berjalan. Tidak hanya itu, penelitian lebih lanjut dapat menggunakan metode kualitatif seperti wawancara mendalam ataupun diskusi kelompok terfokus *(focus group discussion)*. Selain itu, penggunaan metode *mixed-methods* juga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya agar didapatkan hasil yang lebih akurat dan akuntabel. Penelitian juga dapat mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal lainnya yang mana dapat mempengaruhi pelaksanaan proses promosi dalam suatu daerah.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian penelitian ini. Terima kasih kepada para pejabat yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang saya bagikan serta para pegawai BKPSDM Kabupaten Pati karena telah banyak membantu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi penelitian ini. Terima kasih kepada pembimbing dan rekan-rekan yang telah memberikan bimbingan, saran, dan masukan yang konstruktif selama proses penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Alyani, N., Handayani, N., Lestari, A. A., & Nursyafaah, T. H. (2025). Analysis of Perception and Knowledge on Chemometric Competence among Students and Practitioners Using SEM – PLS. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *13*(2), 136–149. https://doi.org/10.33701/jmsda.v13i2.5740

Amalia, R. (2017). *PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI* (Cetakan Ke-1). IPDN.

Amalia, R., Selamat, M. N., Ekowati, M., Fatimah, Y., & I Nangameka, T. (2024). IMPLEMENTING MERIT-BASED POSITION PROMOTIONS IN MALANG DISTRICT , EAST JAVA PROVINCE. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *12*(1), 1–19. https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4269

Corpuz, J. T., Peña, G. S., Dela, R., Baconguis, T., Tanguilan, J., Peña, G. S., & Torre, R. Dela. (2022). Achievement , affiliation , power and academic performance of business management students of a state university in Cavite , Philippines Achievement , affiliation , power and academic performance of business management students of a state university in Cavite , Philippines. *Cogent Social Sciences*,

8(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2060538

Gunanto, G., & Junaidi, J. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kabupaten Lampung Barat. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, *1*(2), 143–150. https://jurnal.utami.id/index.php/JBISMA/article/view/227

Kitole, F. A., & Mwita, K. M. (2025). Assessing the impacts of organizational promotion policies on job satisfaction across public and private institutions in Tanzania. *Discover Psychology*, *5*(63), 1–22. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s44202-025-00405-9

Loon, L. H., Shuang, G. C., Siok, T. H., & Ahmda, T. S. A. S. (2025). Perception of Studying Mandarin from Home : An Analysis from McLelland ' s Theory. *Jurnal Arbiter*, *12*(1), 83. https://doi.org/10.25077/ar.12.1.82-95.2025

Mengkuningtyas, Y. (2021). Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, *7*(2), 216–225. https://jiap.ub.ac.id/index.php/jiap/article/view/1090

Nadziroh, U., & Nugrohoseno, D. (2023). Pengaruh procedural justice terhadap work engagement melalui organizational trust dan organizational commitment sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *11*, 418–432. https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/23509

Rodjanatham, T., & Badir, Y. F. (2025). Motivation matters: The role of achievement, affiliation, and power needs in digital peer collaboration among business school students. *Journal Computers in Human Behavior Reports*, *19*, 4. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100746

Samori, G. A., & Nangameka, T. I. (2024). THE INFLUENCE OF EMPLOYEE PLACEMENT ON THE PERFORMANCE OF SOCIAL AFFAIRS OFFICE OF WAROPEN REGENCY. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *12*(2), 147–157. https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i2.4975

Sari, N. K. I. S., Sudemen, I. W., & Sumawidayani, N. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di kantor camat kuta utara kabupaten badung. *Journal of Contemporary Public Administration*, *4*, 75–81. https://doi.org/10.22225/jcpa.4.2.2024.75-81

Tegor, Johannes, Amin, S., & Rosita, S. (2025). Employee engagement as a driver of performance improvement : A case study of foreign companies in Indonesia. *Multidisciplinary Science Journal*, *8*, 2. https://www.scopus.com/pages/publications/105014430847

Tokang, M., & Supriadi, A. (2023). Pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pns pada kantor kecamatan pitumpanua kabupaten wajo. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, *3*(1), 98–107. https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.310

Wahyudi, K. S., Sofyan, H., Wagiran, W., & Saman, N. A. (2025). Evaluating Performance in Vocational

Education: Determinant Factors of Successful University-Industry (UI) Partnerships. *Journal Of Technical Education and Training*, *17*(4), 165–177. https://doi.org/10.30880/jtet.2025.17.04.013

Zam, E. Z., Amin, S., Johannes, J., & Rosita, S. (2025). Digital leadership and employee performance in the public sector organizations : An investigation of organizational learning , dynamic capability and digital capability as mediation. *Multidisciplinary Science Journal*. https://doi.org/10.31893/multiscience.2025448

Simangunsong, F. (2017). *METODOLOGI PENELITIAN PEMERINTAHAN.* Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D.* Bandung: Alfabeta.


INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
1956