

# **PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN EVALUASI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso)**

Eko Budianto, Abadi Sanosra, Ni Nyoman Putu Martini G.  
budiantoeko63@yahoo.co.id  
abadisanosra@unmuhjember.ac.id  
ninyomanputu@unmuhjember.ac.id

## **ABSTRAK**

Kajian ini bermaksud guna mencari tahu secara langsung atau tidak langsung analisis jabatan pegawai maupun evaluasi jabatan dalam memengaruhi kinerja karyawan dari motivasi kerja yang menjadi variabel *intervening* pada Sekretariat Daerah Bondowoso. Jumlah sampel pada kajian ini sejumlah 139. Teknik analisis pada kajian ini ialah *Structural Equation Model (SEM)* mempergunakan WarpPLS 5.0. Hasil analisis data memperlihatkan bila variabel analisis jabatan karyawan memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja, evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja, analisis jabatan karyawan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan, evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan, motivasi kerja memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan. Secara tidak langsung analisis jabatan karyawan maupun evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kata Kunci : Analisis jabatan, Evaluasi jabatan, Motivasi kerja dan Kinerja pegawai

## **ABSTRACT**

*The objectives of this paper was to determine, directly or indirectly, the effect of employee competence and work environment on employee performance in the Regional Secretariat of Bondowoso Regency using work motivation as an intervening variable. There were 139 samples in this experiment. The Structural Equation Model (SEM) was used for analysis in WarpPLS 5.0. Employee competency variables significantly influence work motivation, work environment has a significant effect on work motivation, employee competence has a significant effect on employee performance, work environment has a significant effect on employee performance, and work motivation has a significant effect on employee performance, according to the data analysis results. Employee competence and work environment have a significant indirect influence on employee performance via work motivation.*

*Keywords: employee competence, work environment, work motivation and employee performance*

## **1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia ialah unsur vital bagi instansi pemerintahan karena memiliki peran untuk mengaktualisasikan tujuan organisasi pemerintah. Peranan sumber daya manusia aparatur yang cukup vital, maka manajemen sumber daya manusia dibutuhkan agar bisa mengaturnya secara terstruktur dan terencana supaya maksud yang dikehendaki organisasi saat ini atau masa mendatang bisa diperoleh secara maksimal. Atas dasar itulah, pada reformasi birokrasi aspek sumber daya manusia aparatur yang berperan krusial, maka harus menatanya secara terstruktur. Bintoro dan Daryanto (2017:15) memaparkan bila manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu ilmu atau cara seseorang dalam mengatur peran dari sumber daya (pekerja) pada diri seseorang secara efektif maupun efisien dan bisa berguna seoptimal mungkin agar mencapai tujuan bersama organisasi atau perusahaan, karyawan, dan masyarakat kian optimal.

Usaha yang perlu dilaksanakan untuk merampingkan karyawan, yaitu menganalisis jabatan maupun beban kerja, maka melalui analisis jabatan bisa menemukan relevansi antara jabatan yang harus pegawai tempati sesuai kompetensi yang karyawan miliki agar bisa menjalankan tugas secara optimal. Harsono (2010:14) menyebut bila analisis jabatan merupakan sesuatu yang perlu dipahami secara terperinci dan terstruktur terhadap pekerjaan/jabatan, guna mendapat kebermanfaatannya dari pemahaman itu. Analisis jabatan ialah upaya pada reformasi birokrasi. Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 141/PMK.01/2011 menyebut bila guna melaksanakan reformasi dan memaksimalkan kinerja SDM maupun efisiensi anggaran belanja karyawan yang sudah tersedia harus terlaksana dalam menata pegawai negeri sipil (*rightsizing*). Atas dasar itulah, perlu menunda untuk sementara waktu atas penerimaan calon pegawai negeri sipil untuk melakukan perbaikan atas sistem kepegawaian.

Pengevaluasian atau penilaian jabatan, yaitu proses terstruktur dan teratur untuk menetapkan nilai suatu jabatan, relatif ke jabatan lainnya di satu perusahaan. Proses ini bermaksud guna menetapkan nominal pembayaran/upah yang adil antar jabatan. Pengevaluasian jabatan merupakan tata cara secara terstruktur guna menetapkan nilai relatif dari jabatan. Kendati ada bermacam pendekatan yang tidak sama, maka perlu mempertimbangkan kewajiban, pertanggungjawaban, dan situasi kerja jabatan (Davis & Werther 1982, mengacu dari Mangkuprawira 2004). Pengevaluasian ini pun adalah rancangan sebagai penentu nilai relatif dari jawaban di suatu organisasi (Beach 1975, mengacu pada Moekijat 1992). Tidak hanya itu, pengevaluasian suatu prosedur yang ditentukan dalam penilaian jabatan dengan membandingkan dengan nilai jabatan lainnya (Knowles 1955, dalam Moekijat 1992).

Peningkatan kinerja pegawai selama melaksanakan tugas utama dan perannya berkaitan dengan kerja pegawai. Hasibuan (2010:95) memaparkan bila motivasi merupakan penyediaan daya penggerak yang melahirkan kegairahan kerja pada diri seseorang supaya bersedia menjalin kerja sama, bekerja efektif, dan terkait dengan bermacam usaha dalam memperoleh kepuasan. Hasibuan (2010:96) memaparkan bila motivasi dipahami sebagai inisiatif dan pengarah perilaku. Robbin (2008) memaparkan bila motivasi kerja dipahami sebagai kesediaan dalam berupaya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi yang terpengaruh oleh kompetensi usaha guna memuaskan beragam kebutuhan.

Kesuksesan suatu organisasi terpengaruh oleh kinerja karyawan. Organisasi hendak berusaha guna memaksimalkan kinerja pegawai dengan tujuan lembaga bisa diperoleh. Kinerja sebenarnya sebagai segala sesuatu yang dilaksanakan atau tidak dilaksanakan pegawai. Kinerja pegawai tentu bisa memengaruhi keterlibatan ke organisasi, seperti jumlah hasil, mutu hasil, rentang waktu keluaran, hadir di tempat kerja maupun bersikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2006). Kinerja mengarah ke tingkat kesuksesan selama menjalankan tugas dan kompetensi dalam memperoleh tujuan. Kinerja dianggap baik dan berhasil bila tujuan yang dikehendaki bisa diperoleh secara optimal. Anwar Prabu Mangkunegara (2010) menuturkan bila kinerja karyawan sebagai capaian kerja secara jumlah maupun mutu yang sudah diperoleh selama menjalankan tugas berdasar pada pertanggungjawabannya. Kinerja karyawan berusaha guna memaksimalkan kemampuan kerja dan penampilan kerja yang bisa terlaksana melalui bermacam cara, seperti segi etimologi, kompetensi mengandung pemahaman sebagai keunggulan, keahlian pada diri karyawan atau pimpinan yang berpengetahuan, berperilaku maupun berketerampilan baik.

Sesuai pemaparan di atas, memperjelas bila peningkatan kinerja karyawan tidak selalu berdampak positif, seperti kajian milik Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019) berjudul "*Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember*" Hasil kajian memperlihatkan bila lingkungan kerja dan budaya kerja memengaruhi positif dan bermakna bagi kinerja pegawai. Lalu, motivasi kerja tanpa memengaruhi kinerja karyawan.

Sesuai teori yang sudah tersampaikan, objek kajian yang peneliti pilih adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso bertempat di Jalan Letnan Amir Kusman Nomor 2 Bondowoso. Sekretariat daerah berperan sebagai unsur yang membantu bupati untuk menyusun kebijakan dan mengoordinasikan layanan kepada pelaksana tugas perangkat daerah. Guna melaksanakan tugas itu, Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso bertugas untuk mengoordinasikan dan menyusun kebijakan daerah, melaksanakan tugas organisasi perangkat daerah, mengawasi maupun mengevaluasi penyelenggaraan kebijakan daerah, layanan administratif maupun pembinaan aparatur sipil negara ke

perangkat daerah, melayani administratif maupun membina usaha milik daerah, menyusun maupun merumuskan laporan kinerja secara berkala ke bupati, serta melaksanakan tugas lainnya atas arahan bupati mengenai tugas maupun peran berdasar pada undang-undang.

Analisis wacana strategis sebagai unsur terpenting pada dokumen rencana strategis sebab bisa dijadikan landasan dalam pemikiran, penajaman, dan penyesuaian tujuan maupun arah pembangunan daerah. Penjelasan seputar masalah pembangunan yang melatarbelakangi analisis wacana strategis bermaksud untuk dijadikan landasan dalam perumusan kinerja Sekretariat Daerah Kab. Bondowoso.

Mengidentifikasi masalah pembangunan berguna sebagai penentu program pembangunan daerah, serta menjadi solusi atas masalah yang sedang pemerintah daerah hadapi. Pengidentifikasi menggunakan ketentuan yang perlu terlaksana agar bisa menciptakan daftar masalah secara jelas. Sesuai perincian tugas maupun peranan layanan yang dilaksanakan Sekretariat Daerah terkait layanan kepada kepala daerah dan perangkat daerah (PD), maka bisa mengidentifikasi 3 (tiga) klasifikasi tataran masalah, seperti masalah kebijakan; program; teknis operasional. Adapun identifikasi penjabaran permasalahan yang dihadapi ialah terdapat dalam tabel berikut:

**Tabel 1 Identifikasi 3 (Tiga) Klasifikasi Tataran Permasalahan**

No	Identifikasi Permasalahan	Indikator	Target	Realisasi
1.	<b>Permasalahan pada kebijakan</b>	Belum optimalnya reformasi birokrasi	77,5	65
		Belum optimalnya kualitas pelayanan publik	79,5	79,5
		Belum optimalnya sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja yang terintegrasi secara online	100%	90%
		Belum optimalnya tata kelola pemerintahan	3,22	3,22
2.	<b>Permasalahan pada program</b>	Permasalahan perlunya peningkatan kualitas rumusan kebijakan	100%	100%
		Permasalahan sosialisasi ketentuan di bidang cukai dan perlunya peningkatan kualitas perumusan dan implementasi kebijakan ekonomi kabupaten/daerah	100%	100%
		Permasalahan perlunya peningkatan kualitas rumusan kebijakan, koordinasi dan administrasi organisasi, umum dan perlengkapan, dan hubungan masyarakat dan protokol	100%	90%
3.	<b>Permasalahan teknis operasional kegiatan</b>	Kurangnya tingkat kesadaran SKPD dalam penyampaian/pemenuhan dokumen IKK	100%	100%
		Kurangnya optimalisasi percepatan pencapaian <i>good governance</i> melalui pengembangan produk hukum dan penyelesaian sengketa melalui litigasi	100%	80%
		Terbatasnya sumber daya, seperti sumber daya keuangan maupun manusia selama melaksanakan pembangunan daerah	100%	70%
		Kurangnya tingkat efektif dan efisien kelembagaan	100%	80%
		Kurangnya optimalisasi penyelenggaraan acara yang sesuai dengan standar keprotokolan	100%	90%

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso (2021)

Berdasar data identifikasi permasalahan yang sudah tersampaikan, bisa memperlihatkan bila selama melaksanakan tugas utama dan peran yang dilaksanakan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso belumlah maksimal. Kondisi ini dipertegas oleh keberadaan tugas maupun peran layanan yang dilakukan Sekretariat Daerah terkait layanan ke kepala daerah dan perangkat daerah yang belum memperoleh sasaran terkait jadwal penyelesaiannya. Dengan begitu, pada kajian ini, peneliti memperoleh peristiwa kinerja karyawan sebagai tidak efektivitasnya kinerja karyawan pada pelayanan publik. Berdasar peristiwa yang diperoleh, peneliti berupaya memberi solusi dalam memaksimalkan kinerja karyawan sebagai faktor yang dirasa vital untuk memaksimalkan kinerja. Faktor itu, yakni analisis jabatan maupun evaluasi jabatan terhadap kinerja pegawai dari motivasi kerja yang menjadi variabel *intervening*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### *Grand Theory*

Teori utama (*grand theory*) pada kajian ini ialah teori perspektif psikologis sebagai paduan dari bermacam perspektif ilmiah terkait psikologi perilaku dan kognitif. Luthans (1985) dengan penelitian terkait perilaku organisasi, menyebut bila acuan dalam mempelajari perilaku pada organisasi, yaitu mempergunakan dorongan/respons. Model ini pun mengalami pengembangan oleh Luthans menjadi SOBC (*stimulus, organism, behavior, consequences*) yang sama seperti SOR. Keunggulan pada SOBC, yaitu keberadaan *consequences* untuk memperlihatkan fokus yang hendak diperoleh dari perilaku kerja. Masing-masing perilaku terarahkan ke upaya meningkatkan kinerja. Sesuai teori perspektif psikologis yang beracuan ke SOR dan berkembang menjadi SOBC, maka analisis jabatan, motivasi maupun evaluasi jabatan bisa menempatkan stimulus untuk pembentukan kinerja karyawan sebagai respons yang berlandaskan pada motif maupun sikap yang berkembang di organisasi. Kinerja karyawan merupakan respons dari model SOR sebagai fokus kajian ini. Terkait tugas karyawan selama menjalankan tugas, kinerja karyawan bisa terlihat melalui jumlah dan mutu dan ketepatan waktu selama bekerja. Penelitian terkait kinerja erat kaitannya dengan faktor yang mampu memengaruhinya. Berdasar pada cakupan kajian dan teracah ke perspektif pakar, seperti Mangkunegara (2006), Agus Dharma (2001:9-11), dan Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001), maka faktor yang menjadi landasan ialah motivasi kerja maupun jabatan dalam pekerjaan. Bila diterapkan pada model SOR, maka faktor ini menempatkan diri sebagai dorongan/stimulus.

Sudah diperjelas bila motivasi ialah faktor kekuatan yang mengarahkan karyawan sehingga mampu memunculkan maupun menggerakkan seseorang. Rangsangan berperilaku ini bisa terpicu melalui dorongan dari luar maupun terlahir dari dalam diri selama terlibat dalam proses fisiologis dan pemikiran. Penjelasan ini memberi makna bila terdapat ketidaksesuaian atau ada rasa tidak puas pada relasi karyawan itu dengan lingkungan, maka karyawan mengidentifikasi target dan memerlukan perilaku itu sebagai kebutuhan. Masing-masing pakar mengklasifikasikan kebutuhan menjadi bermacam bidang yang disebut sebagai hierarki kebutuhan, seperti kebutuhan terhadap kesuksesan, kekuatan, dan hubungan.

Kinerja pegawai akan optimal jika pegawai bekerja sesuai dengan kompetensi bidang dan keahlian yang dimiliki. Diperlukan Analisis mendalam mengenai jabatan pada instansi pemerintahan agar dijabat oleh pegawai yang tepat. Guna pengaturan jabatan di instansi pemerintahan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) sudah menerbitkan Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2020 mengenai Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Bukan hanya menjadi amanat Undang-Undang Nomor 5/2014 mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN), masing-masing instansi pemerintahan berkewajiban merancang analisis jabatan dan analisis beban kerja agar bisa menentukan kebutuhan jumlah maupun jenis jabatan dari PNS dan PPPK. Koordinator Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian PANRB menyebut bila ketentuan terkait menyusun analisis jabatan maupun analisis beban kerja telah menjadi satu pada PANRB Nomor 1/2020. Dengan begitu, bisa menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja yang lebih maksimal.

Pengevaluasian jabatan adalah tahap dari manajemen SDM untuk menilai suatu jabatan agar bisa menciptakan nilai jabatan maupun kelas jabatan. Nilai dan kelas suatu jabatan berguna sebagai penentu nominal upah yang layak sesuai beban kerja dan pertanggungjawaban pada jabatan itu. Pada Pasal 7 Ayat 1 UU No. 43 Tahun 1999 perihal Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 perihal Pokok Kepegawaian mengamanatkan bila masing-masing pegawai negeri mempunyai hak mendapat gaji yang layak dan adil berdasar pada beban kerja dan pertanggungjawabannya. Amanat itu bisa tercapai sebab belum ada peraturan terkait acuan pengevaluasian jabatan yang bisa menilai suatu jabatan.

Pengevaluasian jabatan terhadap pegawai negeri terlaksana sebagai penentu nilai jabatan yang bisa menentukan kelas jabatan. Hasil pengevaluasian ini berwujud nilai, serta nilai jabatan akan menjadi program kepegawaian, misal menyusun formasi, sistem karier, memberi tunjangan, dan sistem pembayaran upah. Acuan pengevaluasian jabatan mempergunakan sistem evaluasi faktor atau *factor Evaluation System* (FES) yang termuat pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Umumnya manajemen kerap dikenal sebagai tahap penyelesaian tugas kerja dari pihak lain. Pengertian ini memuat definisi bila manajemen ialah ilmu dan seni yang menelaah cara memperoleh tujuan organisasi dari ketentuan pihak lain agar bisa menjalankan bermacam pekerjaan. Sama seperti penuturan Oey Liang Lee (2010), yaitu seni dan ilmu, dalam manajemen memiliki strategi mempergunakan pikiran maupun tenaga pihak lain agar bersedia menjalankan kegiatan demi memperoleh tujuan yang sudah direncanakan. Manajemen pun mempunyai bermacam metode yang memuat nilai estetika kepemimpinan sebagai upaya mendorong, memengaruhi, memonitoring, dan mengorganisasi untuk sama-sama mendukung perolehan tujuan.

### **Definisi Analisis Jabatan**

(Nawawi 2011) memaparkan soal definisi analisis jabatan yang dirancang pada pemahaman yang berlainan, kendati secara general memiliki maksud yang sama dan sebagai pelengkap satu sama lain. Definisi analisis jabatan ialah tahap penghimpunan informasi terkait tiap jabatan yang bermanfaat guna mengaktualisasikan tujuan organisasi. Analisis jabatan mampu diperjelas sebagai tahap penghimpunan maupun pemahaman terkait informasi mengenai pekerjaan dan pertanggungjawaban. Definisi berikutnya terkait analisis jabatan ialah penghimpunan dan penyusunan informasi mengenai tugas, jenis pekerjaan, dan pertanggungjawaban secara khusus.

Analisis jabatan ialah prosedur untuk mereformasi birokrasi. Menteri Negara Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 141/PMK.01/2011 menyebut bila guna mereformasi birokrasi dan memaksimalkan SDM maupun mengefisiensi anggaran belanja pegawai yang sudah tersedia, maka harus menata organisasi dan menata pegawai negeri sipil. Atas dasar itulah, dibutuhkan penundaan penerimaan calon pegawai negeri sipil untuk sementara untuk perbaikan sistem kepegawaian.

### **Evaluasi Jabatan**

Evaluasi jabatan ialah metode guna menentukan nilai sebuah jabatan (Adamus 2009). Evaluasi jabatan merupakan tahap terstruktur guna menetapkan perbedaan nilai suatu jabatan di suatu organisasi organisasi (Armstrong *et al.* 2005). Definisi analisis jabatan lainnya, yaitu tahap penilaian jabatan secara terstruktur mempergunakan kriteria yang dikenal sebagai faktor jabatan kepada informasi faktor jabatan dalam menetapkan nilai maupun kelas jabatan (Birokrasi 2011). Nantinya, hasil pengevaluasian jabatan ini kerap dipergunakan untuk mempertimbangkan kompensasi kepada karyawan atau tenaga kerja, memberi perbedaan upah antarjabatan. Pengevaluasian jabatan ialah titik penting bagi manajemen sumber daya manusia. Atas dasar itulah, harus dirancang proses evaluasi yang sederhana, terbuka, umum yang bisa dipergunakan organisasi supaya bisa berjalan efisien.

### **Motivasi Kerja**

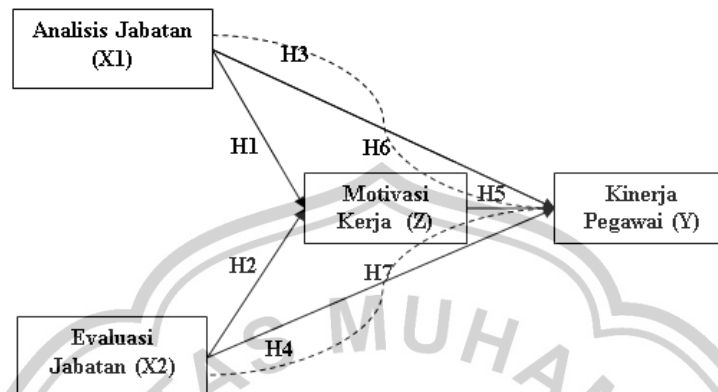
Irianto (2012) memperjelas bila motivasi sebagai hal untuk menggerakkan individu atau sekelompok individu untuk bertindak atau tidak bertindak sesuatu. Motivasi sesuai penuturan Poniman et al (2010) ialah faktor yang memberi keinginan, yakni kerja keras untuk memperoleh prestasi yang diinginkan oleh prestasi dalam memberi hasil untuk kepentingan kegiatan yang dilaksanakan. Sharifah (2009) menuturkan bila pencapaian keberhasilan sebagai perwujudan sumber inspirasi untuk memperoleh target dengan memperlihatkan sikap, kepercayaan maupun usaha dari diri sendiri yang menjadi penentu tingkat perolehan atau prestasi. Stewart (2012) memaparkan bila sesuatu yang mengarahkan seseorang guna bertindak atau bekerja secara maksimal ditentukan berdasar pada sifat maupun motivasi dari masing-masing pihak di beragam pengaruh.

### **Kinerja Pegawai**

Farida (2014) menyebut bila kinerja berakar kata dari *job performance* atau *actual performance* yang mengandung pengertian sebagai prestasi atau capaian kerja yang sudah seseorang peroleh. Kinerja ini merupakan capaian kerja yang dinilai berdasar pada mutu maupun jumlah yang sudah seseorang capai selama menjalankan tugas berdasar pada pertanggungjawaban yang mereka emban. Nurlaila (2010) memaparkan bila kinerja adalah capaian atau hasil dari suatu proses. Luthans (2015)

menambahkan bila kinerja sebagai mutu dan jumlah yang seseorang capai atau hasilkan selama menjalankan suatu pekerjaan. Dessler (2015) menguraikan bila kinerja sebagai perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditentukan. Mangkunegara (2012) turut andil memperjelas kinerja sebagai hasil kerja secara mutu maupun jumlah yang seseorang capai selama menjalankan tugas berdasar pada pertanggungjawabannya.

### Kerangka Konseptual



## 3. METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Arikunto (2016) menyebut bila populasi beracuan ke seluruh kelompok orang, peristiwa, dan minat yang hendak peneliti analisis. Populasi meliputi sekumpulan objek yang berperan sebagai pusat perhatian dengan informasi yang hendak peneliti ketahui. Populasi pada kajian ini ialah semua tenaga kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso sejumlah 139 orang.

### Populasi dan Sampel

Metode dalam memperoleh sampel pada kajian ini mempergunakan teknik sampling jenuh (sensus) jika seluruh anggota populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Seluruh populasi pada kajian ini menjadi sampel sejumlah 139 orang. Tingkat kekeliruan pada kajian sosial maksimum sejumlah 5% (0,05). Kian besar tingkat kekeliruannya, berarti kian kecil jumlah sampel. Hanya saja, harus memperhatikan bila kian banyak jumlah sampelnya (kian mendekati ke populasi), berarti kian kecil kesempatan kekeliruan tergeneralisasikan, begitu pula sebaliknya.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Outer Model

#### Uji Validitas

Pengujian validitas memperlihatkan relevansi dari tiap indikator menggunakan teori agar bisa menjabarkan suatu konstruk (Hartono, 2008). Ketentuan pengujian validasi ialah mempergunakan faktor loadings (*cross-loadings factor*) bernilai di atas 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) bernilai di atas 0,70 bagi pengujian validitas konfergen dan pada pengujian validitas diskriminan mempergunakan perbandingan akar dari AVE berkorelasi antarvariabel. Nilai AVE konstruk sepatutnya di atas korelasi antarvariabel laten (Solihin dan Ratmono, 2013).

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

	X1	X2	Z	Y	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.816	0.392	-0.526	0.242	Reflect	0.070	<0.001
X1.2	0.841	0.198	-0.375	-0.070	Reflect	0.070	<0.001
X1.3	0.819	-0.331	0.298	-0.201	Reflect	0.070	<0.001
X1.4	0.822	-0.361	0.173	0.429	Reflect	0.070	<0.001
X1.5	0.769	0.176	0.763	-0.699	Reflect	0.076	<0.001
X2.1	0.405	0.780	0.004	-0.596	Reflect	0.071	<0.001
X2.2	0.038	0.812	0.319	0.010	Reflect	0.070	<0.001
X2.3	-0.137	0.764	-0.135	0.195	Reflect	0.071	<0.001

X2.4	-0.308	0.739	-0.015	0.310	Reflect	0.073	<0.001
X2.5	-0.066	0.777	-0.221	0.162	Reflect	0.073	<0.001
Z1.1	-0.360	-0.494	0.722	0.692	Reflect	0.072	<0.001
Z1.2	0.010	0.671	0.716	-0.030	Reflect	0.072	<0.001
Z1.3	0.536	0.507	0.716	-0.879	Reflect	0.072	<0.001
Z1.4	-0.142	-0.093	0.703	0.109	Reflect	0.072	<0.001
Z1.5	-0.042	-0.593	0.710	0.105	Reflect	0.072	<0.001
Y1.1	0.542	0.436	0.487	0.710	Reflect	0.075	<0.001
Y1.2	0.210	0.307	-0.313	0.709	Reflect	0.072	<0.001
Y1.3	-0.315	-0.867	0.435	0.773	Reflect	0.073	<0.001
Y1.4	-0.176	-0.128	0.007	0.787	Reflect	0.071	<0.001
Y1.5	-0.098	0.320	-0.427	0.759	Reflect	0.071	<0.0

Sumber: Data primer yang terolah 2021

Sesuai penjelasan di atas, memperlihatkan bila tiap nilai di *cross-loadings factor* sudah sesuai nilai lebih dari 0,7 dengan nilai p kurang dari 0,001. Melalui hasil tersebut, maka ketentuan pengujian validitas konvergen sudah sesuai.

**Tabel 3 Perbandingan Akar dari AVE dengan Korelasi antarvariabel**

	X1	X2	Z	Y
X1	0,8134	0,0148	0,0666	-0,0598
X2	-0,0136	0,7744	-0,0096	0,0162
Z	0,0004	-0,0004	0,7134	-0,0006
Y	0,0326	0,0136	0,0378	0,7476

Sumber: Data primer yang terolah 2021

Uraian di atas memperlihatkan bila nilai akar *average variance extracted* variabel yang sama sudah di atas nilai akar *average variance extracted* di variabel yang berlainan. Hasil ini memperjelas bila ketentuan pengujian validitas diskriminan sudah sesuai sehingga instrumen pada kajian ini sudah sesuai seluruh kriteria pengujian validitas.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terlaksana agar bisa memperjelas instrumen kajian bisa menyediakan pengukuran konsep secara stabil tanpa multitafsir. Hasil pengolahan data WarpPLS 6.0, yaitu:

**Tabel 4 Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Analisis Jabatan	0.873	0.814
Evaluasi jabatan	0.855	0.788
Motivasi Kerja	0.838	0.759
Kinerja	0.820	0.725

Sumber: pengolahan data primer, 2021

Landasan dalam pengujian reliabilitas ialah nilai *composite reliability coefficients* maupun *cronbach's alpha coefficients* lebih dari 0,5. Sesuai hasil di atas, memperlihatkan bila instrumen angket pada kajian ini sudah sesuai pengujian reliabilitas.

### Evaluasi Inner Model

#### Uji Hipotesis

##### 1. Hitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Di bagian ini menyampaikan setiap jalur pada model mempergunakan analisis jalur. Setiap jalur yang teruji memperlihatkan bila analisis jabatan (X1) dan evaluasi jabatan (X2) memengaruhi langsung maupun tidak langsung bagi motivasi kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Berbekal informasi terkait signifikan atau tidak pada setiap jalur itu, maka bisa menjawab hipotesis yang sudah terajukan: diterima ataukah tertolak. Setiap jalur yang terujikan sebagai perwakilan dari hipotesis pada kajian ini.

**Tabel 5 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

Path coefficients				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.227	0.765		
Y	0.426	0.384	0.219	

P values				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.003	<0.001		
Y	<0.001	<0.001	0.004	

- Hasil uji variabel analisis jabatan (X1) pada motivasi kerja didapat nilai *path coefficient* sejumlah 0,227 dan bernilai *p-value* sejumlah 0.003. Sebab *p-value* di atas  $\alpha$  ( $0.003 < 0,05$ ), berarti menolak maka  $H_0$  sehingga analisis jabatan (X1) memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja (Z).
- Hasil uji variabel evaluasi jabatan (X2) pada motivasi kerja (Z) didapat nilai *Path coefficient* sejumlah 0,765 dan bernilai *p-value* sejumlah 0,001. Sebab *p-value* di bawah  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) berarti menolak maka sehingga evaluasi jabatan (X2) memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja (Z).
- Hasil uji variabel analisis jabatan (X1) pada kinerja karyawan (Y) didapat nilai *Path coefficient* sejumlah 0,426 dan bernilai *p-value* sejumlah 0.001. Sebab *p-value* di bawah  $\alpha$  ( $0.001 < 0,05$ ) berarti menolak maka sehingga analisis jabatan (X1) memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan (Y).
- Hasil uji variabel evaluasi jabatan (X2) pada kinerja karyawan (Y) didapat nilai *Path coefficient* sejumlah 0,384 dan bernilai *p-value* sejumlah 0,001. Sebab *p-value* di bawah  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) berarti menolak maka sehingga evaluasi jabatan (X2) memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan (Y).
- Hasil uji variabel motivasi kerja (Z) pada kinerja karyawan (Y) didapat nilai *Path coefficient* sejumlah 0,219 dan bernilai *p-value* sejumlah 0.004. Sebab *p-value* di bawah  $\alpha$  ( $0.004 < 0,05$ ) berarti menolak maka sehingga motivasi kerja (Z) memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan (Y).

**2. Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

Uji pengaruh tidak langsung terlaksana dengan mencermati hasil uji jalur. Bila seluruh jalur yang dilewati signifikan/bermakna, berarti pengaruh tidak langsung pun signifikan. Berbeda bila jalur yang nonsignifikan, berarti pengaruh tidak langsung dianggap nonsignifikan.

**Tabel 6 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

Indirect effects for paths with 2 segments				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z				
Y	0.050	0.168		

P values of indirect effects for paths with 2 segments				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z				



Y      0.002   0.002

Analisis jabatan (X1) yang memengaruhi tidak langsung bagi variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Z) sejumlah 0,050 dengan nilai di bawah variabel analisis jabatan (X1) yang memengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,426.

Evaluasi jabatan (X2) yang memengaruhi tidak langsung bagi kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Z) sejumlah 0,168 dengan nilai di bawah evaluasi jabatan (X2) yang memengaruhi langsung pada variabel kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,384. Atas dasar itulah, bisa dianggap bila analisis jabatan (X1) maupun evaluasi jabatan (X2) memengaruhi kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z) bernilai di bawah pengaruh langsung.

### 3. Hitungan Koefisien Jalur Total Pengaruh

Hitungan *total effect* atau total pengaruh ialah menjumlahkan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung.

**Tabel 7 Total Effects**

Total effects				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.227	0.765		
Y	0.476	0.551	0.219	

P values for total effects				
	X1	X2	Z	Y
X1				
X2				
Z	0.003	<0.001		
Y	<0.001	<0.001	0.004	

Sesuai hitungan di atas, terlihat bila:

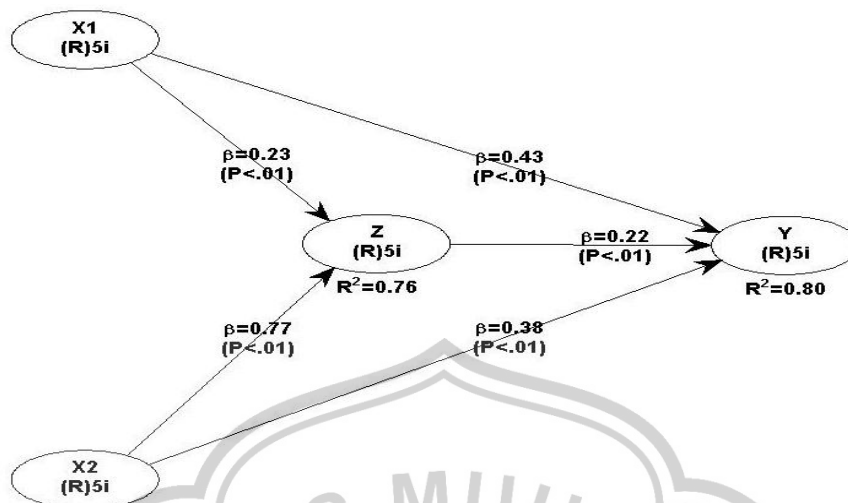
- Analisis jabatan (X1) memengaruhi total bagi kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,476, perincian pengaruh langsung sejumlah 0,426, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sejumlah 0,050.
- Evaluasi jabatan (X2) memengaruhi total bagi kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,551, perincian pengaruh langsung sejumlah 0,384, sedangkan pengaruh tidak langsung sejumlah 0,168.

Melalui hitungan tersebut, variabel bebas memengaruhi terkuat bagi variabel motivasi kerja (Z), yaitu variabel evaluasi jabatan (X2) sejumlah 0,765. Lalu, variabel bebas yang memengaruhi terkuat bagi variabel kinerja karyawan (Y) ialah analisis jabatan (X1) sejumlah 0,426. Variabel bebas yang memengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Z) ialah variabel evaluasi jabatan (X2) sejumlah 0,168.

### 4. Model Hipotesis

Uji hipotesis berlandaskan ke analisis model SEM PLS yang memuat semua variabel penunjang uji hipotesis. Model PLS menambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi menyebut bila menambahkan variabel bisa berkontribusi sebagai penjelas kinerja karyawan.

Gambar 1 Hasil Analisis Jalur



**5. Koefisien Determinasi**

Hasil uji model struktural bisa terlihat melalui R-square ( $R^2$ ) di tiap konstruk endogen, nilai koefisien jalur, nilai t maupun nilai p setiap keterkaitan path antarkonstruk. Nilai koefisien jalur maupun nilai t di tiap jalur hendak diperjelas pada subbahasan hasil uji hipotesis. Nilai  $R^2$  dipergunakan sebagai pengukur tingkat variasi pada variabel endogen yang diperjelas melalui variabel yang memengaruhi (Hartono dan Abdillah, 2009).

Hasil analisis jabatan maupun evaluasi jabatan dalam memengaruhi motivasi kerja, memperlihatkan bila nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  sejumlah 0,761. Melalui hasil itu memperjelas bila semua variabel independen (analisis jabatan maupun evaluasi jabatan) berkontribusi sejumlah 76,1% bagi variabel terikat (motivasi kerja), sedangkan sisanya sejumlah 33,9% terpengaruh oleh faktor lainnya yang tidak termuat pada kajian.

Hasil analisis jabatan, evaluasi jabatan maupun motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan, memperlihatkan bila nilai koefisien determinasi atau R square sejumlah 0,799. Sesuai hasil yang didapat, maka semua variabel independen (analisis jabatan, evaluasi jabatan maupun motivasi kerja) berkontribusi sejumlah 79,9% bagi variabel dependen (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sejumlah 21,1% terpengaruh oleh faktor lainnya yang tidak termuat pada kajian.

Kian tinggi nilai  $R^2$ , maka kian baik model prediksi pada model yang terajukan. Hair *et.al* (2014) memperjelas bila umumnya koefisien determinasi termasuk rendah bila memiliki nilai 0,20, sedangkan hasil model ini masing-masing koefisien mempunyai nilai di atas 0,20.

**6. Rangkuman Pengujian Hipotesis**

Berdasar pengujian *outter model* memperlihatkan model yang dirancang bertingkat validasi maupun reliabilas tinggi dan bernilai aktor *loadings* (*cross-loadings factor*) dan *average variance extracted* (AVE) di atas 0,70. Hasil *outter model* pun memperlihatkan seluruh hipotesis pada kajian ini memengaruhi bermakna.

Tabel 8 Rangkuman Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Simpulan
1	H1. Analisis jabatan diduga memengaruhi motivasi kerja	Diterima
2	H2. Evaluasi jabatan diduga memengaruhi motivasi kerja	Diterima
3	H3. Analisis jabatan diduga memengaruhi kinerja karyawan	Diterima
4	H4. Evaluasi jabatan diduga memengaruhi kinerja karyawan	Diterima
5	H5. Motivasi kerja diduga memengaruhi kinerja karyawan	Diterima
6	H6. Analisis jabatan diduga memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Diterima
7	H7. Evaluasi jabatan diduga memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Diterima

Sesuai uraian di atas, memperjelas bila seluruh hipotesis yang teruji pada kajian ini diterima atau memengaruhi bermakna.

## **Pembahasan**

### **1. Analisis jabatan Memengaruhi Motivasi Kerja**

Sesuai uji variabel analisis jabatan pada motivasi kerja, didapat nilai koefisien sejumlah 0,227 bernilai  $p$ -value sejumlah 0,003. Mengingat  $p$ -value di bawah  $\alpha$  ( $0,003 < 0,05$ ) sehingga  $H_0$  tertolak, maka ada pengaruh bermakna analisis jabatan bagi motivasi kerja. Hasil ini memperjelas bila analisis jabatan memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso sehingga  $H_1$  diterima.

Rosidah, (2013:11) menyebut bila kompetensi ialah kriteria khusus pada diri individu yang memberi peluang seseorang untuk memunculkan kinerja selama menjalankan tugas kerja. Mulyadi (2013:19) memperjelas bila kompetensi mampu memperlihatkan adanya perolehan atau perawatan terkait tingkatan pemahaman maupun pengetahuan yang memberi peluang untuk anggota organisasi memberi jasa secara mudah ataupun cerdas.

Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso perlu berkompentensi unggul dengan memperlihatkan kemampuan dan pengetahuan yang profesional dibidang penyusunan dan perumusan kebijakan sebagai aspek paling penting. Terlebih Setda Kabupaten Bondowoso ialah instansi pemerintahan yang berperan sebagai ujung tombak dari penyusunan dan perumusan kebijakan Kabupaten Bondowoso.

Hasil kajian ini memiliki kesesuaian dengan kajian milik Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016); Abdul Rahim, Saiyid Syech, dan Muhammad Zahari, MS (2017); Miftahul Ainun Na'im Basori, Wawan Prahiawan, Daenulhay (2017); Hendry Wijaya (2017); Firdaus D (2019) menyebut bila terdapat pengaruh analisis jabatan pada motivasi kerja.

### **2. Evaluasi jabatan Memengaruhi Motivasi Kerja**

Sesuai uji variabel evaluasi jabatan bagi motivasi kerja didapat nilai koefisien sejumlah 0,765 bernilai  $p$ -value sejumlah 0,001. Akibat bernilai  $p$ -value di atas  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) sehingga  $H_a$  tertolak, maka evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja. Perihal ini memperjelas bila evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

Saydam (2008) menuturkan jika evaluasi jabatan ialah seluruh fasilitas kerja di sekitar karyawan yang tengah menjalankan tugas kerja sehingga bisa memengaruhi pekerjaan tersebut. Schultz dan Schultz (2010) menuturkan jika lingkungan atau kondisi kerja ialah seluruh aspek fisik kerja, psikologis, dan aturan kerja yang bisa memengaruhi kepuasan kerja maupun produktivitas. Tenaga kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso harus mendukung evaluasi jabatan internal maupun eksternal yang bisa mengarahkan kerja karyawan, maka bisa memaksimalkan motivasi kerja, maka berimbans ke kinerja. Seluruh faktor evaluasi jabatan penunjang kinerja karyawan Sekretariat Daerah sudah sesuai kendati tidak bekerja maksimal.

Kajian ini berlainan dengan kajian milik Lim Sanny; Selby Kristanti (2012); Rayka Dantyo Prakoso *et al* (2014); Abdul Rahim, *et al* (2017); Miftahul Ainun Na'im Basori dan Wawan Prahiawan, Daenulhay (2017) (2/3); Muhammad Miranda Firdaus D (2019), menyebut bila evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi motivasi kerja.

### **3. Analisis jabatan Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Sesuai uji variabel analisis jabatan bagi kinerja karyawan didapat nilai koefisien sejumlah 0,426 bernilai  $p$ -value sejumlah 0,001. Akibat nilai  $p$ -value di bawah  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ), berarti  $H_0$  tertolak sehingga analisis jabatan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan. Kondisi ini memperjelas bila analisis jabatan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso sehingga menerima  $H_3$ .

Kompetensi dianggap sebagai aspek yang turut memengaruhi kinerja. Kompetensi dibutuhkan agar bisa menunjang organisasi dalam menghasilkan budaya kinerja tinggi. Ada bermacam kompetensi yang dipergunakan SDM untuk memaksimalkan kinerja (Wibowo, 2012:323). Sriwidodo dan Haryanto (2010) memaparkan bila kinerja dan efektivitas pegawai selama menjalankan tugas kerap ditetapkan melalui kemampuan sesuai persyaratan di bidang pekerjaan. Sama seperti kajian

milik Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016); Sujati (2017); Abdul Rahim, Saiyid Syech, dan Muhammad Zahari, MS (2017); Miranda Firdaus D (2019); Riza Faizal (2019); Ni Kadek Ayu Dwiyanti, Komang Krisna Heryanda, Gede Putu Agus Jana Susila (2019), menyebut bila analisis jabatan memengaruhi positif maupun bermakna bagi kinerja.

#### **4. Evaluasi Jabatan Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Berdasar uji variabel evaluasi jabatan pada kinerja karyawan didapat nilai koefisien sejumlah 0,384 bernilai  $p$ -value sejumlah 0,001. Akibat bernilai  $p$ -value di bawah  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ), tentu  $H_0$  tertolak sehingga evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan. Sesuai hipotesis keempat, evaluasi jabatan memengaruhi kinerja karyawan. Kondisi ini memperjelas bila evaluasi jabatan memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso atau  $H_4$  diterima.

Evaluasi jabatan memengaruhi kinerja karyawan sesuai penjelasan Winardi (2007), jika evaluasi jabatan sebagai instrumen yang mampu memengaruhi kinerja pegawai bila evaluasi jabatan di organisasi tersebut baik. Evaluasi jabatan yang menyenangkan bagi karyawan dengan meningkatkan relasi dengan pimpinan maupun antarkaryawan, dan ditunjang oleh kelayakan fasilitas sehingga bisa berdampak positif pada karyawan, maka kinerja karyawan mampu mengalami peningkatan.

Sama seperti kajian milik kajian Lim Sanny; Selby Kristanti (2012); Rayka Dantyo Prakoso Endang Siti Astuti Ika Ruhana (2014) (2/3); Mahajaya (2016); Abdul Rahim, Saiyid Syech, dan Muhammad Zahari, MS (2017); Eliyanto (2018); Win Narasuci (2018); Nadira Laraswati Gamal (2018); Firdaus D (2019), menyebut bila evaluasi jabatan memengaruhi langsung secara positif maupun bermakna bagi kinerja.

#### **5. Motivasi Kerja Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Sesuai uji variabel motivasi kerja pada kinerja karyawan, didapat nilai koefisien sejumlah 0,219 bernilai  $p$ -value sejumlah 0,004. Akibat  $p$ -value di bawah  $\alpha$  ( $0,004 < 0,05$ ) sehingga  $H_0$  tertolak, maka motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan. Kondisi ini memperjelas bila motivasi kerja memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso atau  $H_5$  diterima.

Evaluasi jabatan memengaruhi kinerja karyawan disampaikan Winardi (2007), mengingat evaluasi jabatan ialah instrumen yang hendak memengaruhi kinerja karyawan bila evaluasi jabatan di instansi tersebut baik. Evaluasi jabatan yang menyenangkan pada karyawan melalui kenaikan relasi harmonis dengan pimpinan, antarkaryawan, dan ditunjang oleh fasilitas yang layak di tempat kerja bisa berimbas positif ke karyawan, maka kinerja karyawan bisa mengalami peningkatan.

Kajian ini ada kesesuaian hasil bermakna dengan kajian milik Lim Sanny; Selby Kristanti (2012); Rayka Dantyo Prakoso *et al* (2014); Mahajaya (2016); Miftahul Ainun Na'im Basori, *et al* (2017); Sujati (2017); Abdul Rahim, Saiyid Syech, dan Muhammad Zahari, MS (2017) (2/3); Eliyanto (2018); Firdaus D (2019); Faizal (2019); Ni Kadek Ayu Dwiyanti, *et al* (2019) menyebut bila motivasi kerja memengaruhi positif bagi kinerja.

#### **6. Analisis Jabatan Memengaruhi Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Sesuai hipotesis keenam analisis jabatan memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sesudah menguji maupun menganalisis data, didapat hasil yang menyebut bila analisis jabatan (X1) tanpa memengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Z) sejumlah 0,005 bernilai di bawah pengaruh langsung variabel analisis jabatan (X1) bagi variabel kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,426. Analisis jabatan (X1) memengaruhi total kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,254 dengan perincian pengaruh langsung sejumlah 0,426, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sejumlah 0,005.

Melalui hasil di atas, memperjelas bila analisis jabatan memengaruhi motivasi kerja maupun motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Bisa diperjelas bila analisis jabatan memengaruhi tidak langsung bagi kinerja melalui motivasi kerja. Bila karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso berkompotensi maupun motivasi kerja yang baik sehingga bisa memaksimalkan kinerja mereka.

## 7. Evaluasi jabatan Memengaruhi Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Sesuai uraian ini, sesudah dilaksanakan uji dan menganalisis data, didapat penjelasan bila evaluasi jabatan memengaruhi tidak langsung bagi kinerja pegawai melalui variabel *intervening* motivasi kerja (Z) sejumlah 0,013 dengan nilai di bawah variabel evaluasi jabatan (X2) yang memengaruhi langsung bagi variabel kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,384. Evaluasi jabatan (X2) memengaruhi total kinerja karyawan (Y) sejumlah 0,54, perincian pengaruh langsung sejumlah 0,384, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sejumlah 0,013.

Bisa memperjelas bila lingkungan kerja memengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Melalui penjelasan tersebut, bisa diperjelas lingkungan kerja memengaruhi tidak langsung bagi kinerja melalui motivasi kerja. Bila karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dengan lingkungan kerja kerja maupun motivasi kerja yang baik, sepatutnya bisa memaksimalkan kinerja mereka.

## SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

### Simpulan

Sesuai pemaparan yang sudah tersampaikan, simpulan pada kajian ini ialah:

1. Hasil pengujian memperlihatkan bila analisis jabatan, memengaruhi positif maupun bermakna bagi motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Hasil pengujian memperlihatkan bila evaluasi jabatan, memengaruhi positif maupun bermakna bagi motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
3. Hasil pengujian memperlihatkan bila analisis jabatan, memengaruhi positif maupun bermakna bagi motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
4. Hasil pengujian memperlihatkan bila evaluasi jabatan, memengaruhi positif maupun bermakna bagi motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
5. Hasil pengujian memperlihatkan bila motivasi kerja, memengaruhi positif maupun bermakna bagi motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
6. Hasil pengujian memperlihatkan bila jenjang pendidikan memengaruhi tidak langsung bagi kinerja karyawan melalui variabel *intervening* motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dengan nilai di bawah pengaruh langsung.
7. Hasil pengujian memperlihatkan bila evaluasi jabatan memengaruhi tidak langsung bagi kinerja karyawan melalui variabel *intervening* motivasi kerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dengan nilai di bawah pengaruh langsung.

### Keterbatasan

Melalui pembahasan dan simpulan di atas, maka peneliti bisa menyampaikan terkait keterbatasan pada kajian ini, yakni:

1. Minimnya pemahaman dari informan atas pertanyaan pada angket dan sikap kepedulian maupun keseriusan dalam member jawaban terhadap seluruh pertanyaan sebagai hambatan pada kajian ini. Peneliti pun mengakui hal itu mengingat peneliti tidak mempergunakan prosedur interviu secara mendalam ke seluruh informan pada kajian ini.
2. Kajian ini data dikumpulkan melalui angket berskala interval berupa rating (skala Likert) yang menjadi skala pengukuran. Skala Likert pada kajian ini ialah lima, meliputi sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Angket mempergunakan skala ganjil beracuan ke informan yang tidak paham terkait pernyataan maupun pertanyaan angket sehingga mereka memilih menjawab netral.

### Saran

Saran yang bisa peneliti berikan berdasar hasil kajian meliputi:

1. Beracuan ke simpulan yang menyebut bila analisis jabatan memengaruhi positif dan bermakna bagi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, sepatutnya Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso memaksimalkan perhatian mereka selama menganalisis maupun evaluasi jabatan pegawai. Hal itu dilaksanakan agar setiap jabatan pekerjaan diberikan/dijabat oleh pegawai yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga mampu mengoptimalkan potensi dan kinerjanya.
2. Bagi kajian mendatang, peneliti sarankan supaya melakukan pertimbangan atas faktor lainnya yang berpartisipasi dalam memengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, meliputi kepemimpinan, evaluasi jabatan, dan disiplin kerja.

3. Kajian berikutnya bisa menambah fokus kajian ke organisasi/populasi yang lebih besar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Adha, Risky Nur, Nurul Qomariah, and Achmad Hasan Hafidzi. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember." *Jurnal Penelitian IPTEKS* 4.1 (2019): 47-62.
- Agus Dharma. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ardianti, Febry Erfin, Nurul Qomariah, and Yohanes Gunawan Wibowo. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karang Sari Banyuwangi)." *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia* 8.1 (2018).
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia. Komputindo
- 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 || Volume 8 Issue 09 Series. II || September 2019 || PP 46-52
- Aswandi Idris, Firdaus, Rachmad; Nakagoshi, Nobukazu. 2013. *sustainability assessment of humid tropical watershed: a case of Batang Merao watershed, Indonesia*. *Procedia Environmental Sciences*, 20, 722-731.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farida Elmi. 2014. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 1*. Jakarta: Mitra. Wacana Media.
- Fayol, Henry. 2010. *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT Elex Media.
- Fuad, Abdillah. 2012. *Hubungan Kohevitass Kelompok Dengan Intensi Turnover. Pada Karyawan*. *Journal of Social and Industrial Psychology*.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Harsono. 2011. *Etnografi Pendidikan sebagai Desain Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hasan. Aedy. 2011. *Teori dan Aplikasi Etika Bisnis Islam*. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2012. "Manajemen Sumber Daya manusia". Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Hasibuan. ( 2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ike Rachmawati Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Yogyakarta : ANDI.
- Irianto, Agus. 2012. *Statistik: Konsep Dasar, Aplikasi, dan. Pengembangannya*, cet.8. Jakarta: Kencana
- 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.
- Lee,Oey,Liang. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.
- Luthans, F. 2014. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Luthans, Fred, (1985) *Organizational Behavior*, 5th ed, Singapore, Mc Graw-Hill. Book Co.
- Mangkunegara , A.A Anwar Prabu 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia. Indonesia: Bogor.

- Mathis, R.L, Jackson, J.H, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat.
- Moeheriono, 2011. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor : Penerbit. Ghalia Indonesia.
- Moekijat, 2011, Sistem Informasi Manajemen & Definisi Data, Bandung : Remaja Roskadarya.
- Moekijat. (1992). Administrasi Gaji Dan Upah. Bandung: Mandar Maju.
- Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (2000) Accuracy in job analysis : toward an inferencebased model
- Nawawi, Hadari, 2011, Manajemen Sumber Daya manusia, Yogyakarta: Gadjah. Mada University Press
- Nurlaila, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Ternate: Penerbit LepKhair.
- 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.
- Poniman, B. dan Supriyono. 2013 Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit "Nirmala Suri" Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Berkala Ekonomi*.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta : Salemba. Empat
- Sangadji , Etta Mamang & Sopiah. (2010). Metodologi Penelitian–Pendekatan. Praktis dalam Penelitian, Yogyakarta, ANDI.
- Santoso, Singgih. 2012. Statistik Parametik. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Stewart, C. J., & Cash, William B. 2012. *Interviu: prinsip dan praktik edisi 13*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sutrisno. 2012. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Thoha, Miftah.2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- Wibowo, Eko. 2012. Analisis value added sebagai indikator intellectual capital dan konsekuensinya terhadap kinerja perbankan. Diss. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan. Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.