

## Pengaruh Keterlibatan Pegawai dan Penghargaan melalui Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai KPP Madya Dua Jakarta Utara

Yustitie Evelina Sitorus<sup>1\*</sup>, Robby Simanjuntak<sup>1</sup>, Jayadi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai dan penghargaan terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir di KPP Madya 2 Jakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan survey. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebanyak 107 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Analisis data menggunakan *structural equation modelling (SEM)* dengan metode *partial least square (PLS)*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa keterlibatan pegawai, penghargaan, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pengembangan karir memediasi parsial pengaruh keterlibatan pegawai dan penghargaan terhadap motivasi kerja.

**Kata Kunci:** keterlibatan pegawai, penghargaan, pengembangan karir, motivasi kerja

### Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Artinya, keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari sejauh mana kemampuannya untuk mengakomodasi sumber daya manusia yang ada untuk belajar beradaptasi dengan dunia sekitarnya. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik pada saat mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan kerja sesuai kemampuan, pendidikan dan pengembangan serta pemeliharaan.

Sejalan dengan tujuan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, dalam rangka mencapai tujuan organisasi Kementerian Keuangan yang sehat dan berkinerja tinggi, maka sejak tahun 2015 Kementerian Keuangan melakukan Survei Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan (*Ministry of Finance Organizational Fitness Index/MOFIN*). Dimensi yang digunakan untuk pengukuran terdiri atas sembilan dimensi kesehatan organisasi dengan tujuan agar proses pengambilan keputusan terhadap pembenahan organisasi dan sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik.

Hasil pengukuran survei dengan menggunakan sembilan dimensi, diperoleh fakta menarik berdasarkan hasil publikasi Mofin tahun 2021. Dimensi motivasi (MOT) adalah satu-satunya yang mendapatkan nilai dibawah 60 dan paling rendah yaitu 59 (kategori merah). Nilai 59 pada dimensi motivasi mempersepsikan rendahnya antusiasme yang mendorong pegawai untuk memberikan usaha lebih untuk memberikan hasil terbaik.

Kepala KPP Madya Dua Jakarta Utara dalam rapat membahas hasil MOFIN tersebut, menekankan bahwa target perolehan nilai hasil MOFIN harus diatas 80. Dengan demikian, meskipun terdapat dimensi yang kategori hijau tapi mempunyai nilai dibawah target yang telah ditetapkan oleh Kepala Pushaka, yaitu dimensi kualitas eksekusi dan akuntabilitas (ACC) dengan nilai 75 dan dimensi koordinasi dan kendali (COOR) dengan nilai 76.

Dalam pengukuran dimensi motivasi itu sendiri, terdapat lima indikator yang membentuk nilai akhir. Dari indikator-indikator yang membentuk dimensi motivasi tersebut, terdapat dua indikator yang memberikan sumbangan nilai yang rendah (kategori merah) yaitu kesempatan karir serta penghargaan dan pengakuan. Untuk tiga indikator lainnya yaitu nilai-nilai yang bermakna, pimpinan yang inspiratif dan insentif keuangan memberikan sumbangan kategori hijau dan kuning.

Indikator kesempatan karir dan penghargaan dan pengakuan memperoleh kategori merah karena nilai dibawah 60 serta di bawah target yang ditetapkan oleh Kepala KPP Madya Dua Jakarta Utara yaitu target perolehan nilai hasil MOFIN harus diatas 80.

Nilai 32 pada indikator kesempatan karir dipersepsikan oleh pegawai bahwa promosi dan mutasi dirasakan kurang transparan dan tidak berdasarkan kinerja. Pegawai merasa saat ini promosi dan mutasi lebih didasarkan pada selera dan kedekatan pimpinan terhadap calon pegawai yang akan dipromosikan, terlebih karena pemilihan pegawai dilaksanakan secara tertutup.

Nilai 34 pada indikator penghargaan dan pengakuan dipersepsikan oleh pegawai bahwa penghargaan bagi pegawai berkinerja baik belum memiliki perbedaan yang signifikan dengan pegawai berkinerja rata-rata. Sehingga banyak pegawai yang merasa kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih terhadap organisasinya.

Rendahnya motivasi pegawai dapat berdampak pada kualitas eksekusi karena motivasi merupakan salah satu dimensi yang mendorong baik buruknya kualitas eksekusi suatu organisasi (Ali et al., 2012; Ariesta et al., 2016). Untuk dapat meningkatkan motivasi pegawai hingga dapat mencapai kinerja organisasi yang sehat, suatu organisasi harus menciptakan kondisi dimana motivasi dilakukan melalui insentif, peluang dan nilai-nilai, sehingga menumbuhkan rasa kebermaknaan dan identitas pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya.

Selanjutnya dengan melihat Gambar 1.1 di atas terdapat beberapa dimensi lainnya yang berada pada kategori kuning yaitu dimensi Kapabilitas (CAP), Arahan (DIR), serta Inovasi dan Pembelajaran (IL). Namun demikian dari ketiga dimensi tersebut, nilai dimensi Arahan (DIR) memiliki nilai yang paling rendah yaitu 62. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait dimensi ini.

Indikator keterlibatan pegawai memberikan sumbangan kategori merah (57). Sedangkan indikator visi bersama (61) dan kejelasan strategi (69) berada pada kategori kuning. Pada dimensi arahan, seluruh indikator yaitu visi bersama, kejelasan strategi dan keterlibatan pegawai memperoleh nilai dibawah target yang ditetapkan oleh Kepala KPP Madya Dua Jakarta Utara yaitu target perolehan nilai hasil MOFIN harus diatas 80.

Nilai 57 pada indikator keterlibatan pegawai dipersepsikan oleh pegawai bahwa pegawai menekankan kurangnya keterlibatannya dalam organisasi yaitu kurangnya komunikasi pada visi KPP Madya Dua Jakarta Utara dan kurangnya keterlibatan pada tujuan *stakeholders* oleh para pimpinan. Kurang terlibatnya pegawai di dalam dialog mengenai arah organisasi dan diskusi mengenai peran pegawai dalam mencapainya.

Hakikat mempelajari dan melaksanakan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Sistem rekrutmen, asesmen, pelatihan dan pengembangan pegawai, penggajian dan penghargaan, suasana kerja dan lain sebagainya dibentuk dan diciptakan untuk menunjang dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu motivasi menjadi hal yang sering dan tetap saja menarik untuk diteliti dalam penelitian akademis maupun praktis.

Berbicara mengenai motivasi, saat ini manajemen sumber daya manusia difokuskan pada bagaimana organisasi memperlakukan pegawainya sebagai aset bukan sebagai kapital. Di sini sumber daya manusia dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tapi sebagai aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban/*cost*). Oleh karenanya perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi organisasi lebih mengemuka.

Dengan pemahaman yang baik mengenai pola manajemen sumber daya manusia modern ini, pengeluaran organisasi kepada pegawainya seperti pendidikan, pelatihan, dan penghargaan tidak lagi dipandang sebagai biaya (*cost*) melainkan sebagai investasi (*investment*). Lebih lanjut manajemen sumber daya manusia menjadikan hal-hal seperti keterlibatan pegawai, penghargaan, dan pengembangan karir sebagai salah satu faktor penting dalam memperoleh pegawai yang berkualitas, mempertahankannya, termasuk juga meningkatkan motivasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga pada pencapaian tujuan organisasi. Sumber motivasi ada tiga faktor yaitu (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari organisasinya. Dengan demikian, motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi pegawai untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan pegawai tersebut. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang "*invisible*" yang memberikan kekuatan untuk mendorong pegawai bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Apabila pegawai termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Berkenaan dengan hal tersebut, terdapat beberapa fenomena yang terjadi pada KPP Madya Dua Jakarta Utara dalam praktek manajemen sumber daya manusia, salah satunya motivasi kerja dimana KPP Madya Dua Jakarta Utara terindikasi bahwa motivasi kerja yang menurun salah satunya ditunjukkan dengan tingkat keterlambatan maupun ketidakhadiran pegawai.

Berdasarkan data akumulasi pelanggaran jam kerja yang dilakukan dengan membandingkan akumulasi keterlambatan jam kerja mulai tahun 2016 sampai 2020 terlihat bahwa akumulasi keterlambatan pegawai terus mengalami peningkatan. Indikasi penurunan motivasi kerja juga tercermin dari pelaksanaan proses bisnis organisasi yang tidak sesuai dengan standar ukuran yang telah ditetapkan.

Literatur lainnya yang mendukung faktor-faktor pembentuk motivasi sebagaimana disampaikan oleh McClelland (Robbins, 2008) menyatakan bahwa pencapaian tiga kebutuhan penting yaitu kebutuhan dalam pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan dalam kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Kebutuhan dalam pencapaian merupakan kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan pegawai untuk menuju keberhasilan. Kebutuhan dalam kekuasaan merupakan kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. Serta kebutuhan untuk hubungan merupakan hasrat atau keinginan untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para pegawai di dalam lingkungan organisasi.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Namun demikian tidak ada literatur yang secara langsung menyebutkan keterkaitan antara berbagai indikator pembentuk motivasi sebagaimana indikator-indikator yang dibahas dalam tulisan ini, yaitu indikator keterlibatan pegawai, penghargaan, dan pengembangan karir. Kalaupun ada, hubungan antara indikator-indikator terhubung secara parsial terhadap indikator motivasi.

Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa mendatang. Berdasarkan hasil penelitian Sungkono (2013), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Salah satu contoh yang dapat dilihat terkait permasalahan pengembangan karir dan terjadi di Pushaka, dapat ditunjukkan dengan sistem mutasi internal yang tidak berjalan sesuai waktunya serta sistem promosi yang terhambat khususnya bagi pelaksana yang telah memiliki pangkat dan golongan yang memenuhi persyaratan. Contoh lainnya adalah terkait penugasan kegiatan diklat bagi pegawai yang tidak sesuai dengan tugas yang diembannya. Hal tersebut dapat mengakibatkan motivasi pegawai menurun.

Pada indikator lainnya, keterlibatan pegawai dapat ditunjukkan dengan antusiasme dalam bekerja dimana seorang pegawai akan mengerahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategis organisasi. Antusiasme dapat diasumsikan sebagai motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan hal tersebut terbentuk karena pegawai merasa terlibat (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged* sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi yaitu peningkatan *revenue*. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2016) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Martinez (2016) bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement*, kepercayaan dan motivasi intrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap motivasi.

Keterikatan pegawai terhadap organisasi dapat dibentuk melalui perencanaan dan pengembangan karir. Begitu juga sebaliknya kesetiaan pegawai terhadap organisasi dapat digunakan sebagai strategi pegawai di dalam mengembangkan karirnya.

Indikator terakhir yang diasumsikan berpengaruh terhadap motivasi adalah penghargaan. Indikator ini merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena di dalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek pegawai. Penghargaan diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektifitas produksi.

Tetapi apabila para pegawai memandang penghargaan tersebut tidak memadai atau sesuai, maka prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai bisa turun secara drastis. Hal ini dikarenakan penghargaan tersebut penting bagi pegawai sebagai individu karena penghargaan itu mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para pegawai tersebut. Suatu organisasi harus selalu berhati-hati dalam merancang dan mengadministrasikan penghargaan pegawai.

Kebutuhan penghargaan yang meliputi penghargaan atau sanjungan atau pujian dari atasan, penghargaan berupa promosi jabatan, penghargaan berupa insentif barang dan penghargaan berupa piagam penghargaan atau lencana atau piala dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja. Triyanto dan Sudarwati (2014:13) dalam penelitiannya menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan penghargaan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT KAI (Persero) di Stasiun Sragen.

Berdasarkan penjelasan dari berbagai indikator yang mempengaruhi motivasi meskipun memiliki keterkaitan yang tidak secara langsung, namun menurut penulis dapat menjadi sebuah topik yang menarik untuk diteliti yaitu untuk melihat keterkaitan keterlibatan pegawai, penghargaan, dan pengembangan karir terhadap motivasi. Adapun ketiga indikator tersebut akan menjadi variabel-variabel yang diukur keterkaitannya terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian di atas penulis bermaksud melakukan kajian tentang Pengaruh Keterlibatan Pegawai dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai KPP Madya Dua Jakarta: Peran Mediasi Pengembangan Karir.

## **Metodologi**

### ***Rancangan Penelitian***

Penelitian ini bertempat di KPP Madya Dua Jakarta. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Mei 2022 sampai dengan Juni 2022. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Madya Dua Jakarta Utara baik yang berstatus tetap dan berjumlah 107 orang. Sugiyono (2011: 61) mendefinisikan populasi sebagai obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2011: 62) menambahkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel dinamakan sebagai sampling jenuh (Sugiyono, 2011: 68). Penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sensus.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi model minimum yaitu 100 sampel sebagaimana yang dianjurkan oleh Hair et al. (2019) untuk analisa *Structural Equation Modeling* (SEM).

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data keterlibatan karyawan, penghargaan, motivasi kerja, dan pengembangan karir yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Likert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Untuk skala Likert rinciannya adalah STS (Sangat Tidak Setuju) = 1, TS (Tidak Setuju) = 2, N (Netral) = 3, S (Setuju) = 4, dan SS (Sangat Setuju) = 5.

## **Hasil Penelitian**

### ***Analisis Deskriptif***

Analisa statistik deskriptif variabel studi dimanfaatkan guna mengidentifikasi kecondongan respon pada angket maupun tahapan respons dari partisipan sejalan dengan kriteria pilihan respon yang memanfaatkan skala Likert dari 5 (sangat setuju) hingga 1 (sangat tidak setuju) atas pernyataan tiap variabelnya. Informasi yang dikumpulkan lalu ditabulasi guna mengidentifikasi persebaran respon partisipan dari tiap-tiap parameter pada tiap konstruk riset.

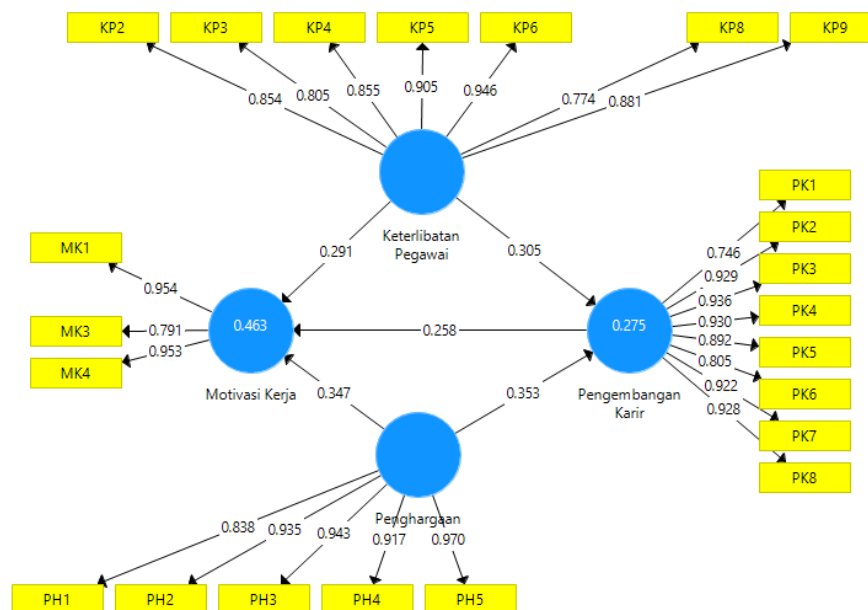
Variabel keterlibatan pegawai (KP) memiliki rata-rata 3,81-4,83 dengan kategori baik. Bila dilihat dari 9 indikator keterlibatan pegawai, dua indikator diantaranya yaitu KP1 dan KP4 memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Variabel penghargaan (PH) memiliki rata-rata 3,93-4,93 dengan kategori baik. Bila dilihat dari enam indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Bila dilihat dari 8 indikator penghargaan, dua indikator diantaranya yaitu PH4 dan PH5 memiliki persepsi rata-rata baik. Variabel pengembangan karir (PK) memiliki rata-rata 3,95-4,83 dengan kategori baik. Bila dilihat dari delapan indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Variabel motivasi kerja (MK) memiliki rata-rata 4,48-4,74 dengan kategori baik. mayoritas responden merasakan perilaku pegawai dalam kategori baik.

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model ukur (*outer model*) dilaksanakan guna mengetahui validitas serta reliabilitas yang mengkaitkan antara parameter dengan konstruk latennya. Terdapat 3 (tiga) ketentuan pada penggunaan metode analisa data menggunakan SmartPLS 3.2.8 dalam menilai *outer model* yakni *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, *Discriminant Validity*, dan *Convergent Validity*.

### Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity)

*Convergent validity* dari permodelan pengujian dengan reflektif parameter diukur menurut keterkaitan diantara component score/ point score yang diperkirakan menggunakan aplikasi PLS. Pengukuran reflektif personal dinilai tinggi apabila memiliki keterkaitan diatas 0,70 dengan variabel yang diuji. Pada studi ini batasan loading factor senilai 0,70 akan dimanfaatkan. Gambar 1 mengilustrasikan hasil perhitungan model SEM PLS, berikutnya skor loading factor parameter di tiap-tiap variabel.



**Gambar 1.** Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 1 di atas item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah KP1, KP7, MK2, MK5, PH6, PH7, dan PH8. *Factor loading* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

### Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel 1 menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

**Tabel 1.** Validitas Diskriminan

	Keterlibatan Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Penghargaan
Keterlibatan Pegawai	0.862			
Motivasi Kerja	0.487	0.902		
Pengembangan Karir	0.399	0.525	0.889	
Penghargaan	0.268	0.537	0.434	0.922

#### **Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas serta reliabilitas juga bisa ditinjau melalui skor keterkaitan sebuah variabel serta skor AVE dari tiap-tiap variabel. Variabel/konstruk dinyatakan mempunyai keterkaitan yang baik apabila skornya 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Melalui Tabel 2 akan disuguhkan nilai AVE, Composite Reliability, serta Cronbach's Alpha bagi semua konstruk.

**Tabel 2.** Nilai Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Keterlibatan Pegawai	0.944	0.998	0.953	0.743
Motivasi Kerja	0.883	0.903	0.929	0.814
Pengembangan Karir	0.961	0.966	0.968	0.79
Penghargaan	0.956	0.975	0.966	0.85

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel KP, MK, PK, dan PH memiliki *composite reliability* di atas 0,80 dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu mengukur konstraknya. Namun demikian nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan oleh PLS sedikit *under estimate* sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

#### **Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)**

Pengujian model struktural maupun *inner model* dilaksanakan guna meninjau relasi diantara variabel, skor signifikansi serta R<sup>2</sup> dari model studi. Permodelan struktural dikaji melalui penggunaan R<sup>2</sup> atas variabel bebas pengujian t berikut signifikansi dari koefisien parameter lajur struktural. Melalui peninjauan permodelan dengan PLS diawali melalui peninjauan R<sup>2</sup> untuk tiap konstruk laten terikat. Tabel 3 adalah hasil perkiraan R<sup>2</sup> melalui penggunaan SmartPLS 3.2.8.

**Tabel 3.** Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja	0.1073	0.425
Pengembangan Karir	0.275	0.241

Tabel 3 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel pengembangan karir (PK) diperoleh sebesar 0,275 dan untuk variabel motivasi kerja (MK) diperoleh sebesar 0,1073. Hasil ini menunjukkan bahwa 27,5% variabel PK dapat dipengaruhi oleh variabel KP dan PH dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 10,73% variabel MK dipengaruhi oleh variabel KP, PH, dan PK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

### **Uji Hipotesis**

Tahap terakhir analisis SEM adalah uji hipotesis atau uji signifikansi. Nilai signifikansi minimal  $\alpha = 0,05$ . Hipotesis dapat diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar 0,1 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel pada taraf  $\alpha = 0,05$  (1,96). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan resampling dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel dengan tujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil bootstrapping disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
Keterlibatan Pegawai -> Motivasi Kerja	0.291	1.83	0.034	Signifikan
Keterlibatan Pegawai -> Pengembangan Karir	0.305	1.719	0.043	Signifikan
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.258	1.737	0.042	Signifikan
Penghargaan -> Motivasi Kerja	0.347	2.643	0.004	Signifikan
Penghargaan -> Pengembangan Karir	0.353	2.185	0.014	Signifikan
Keterlibatan Pegawai -> Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.078	1.852	0.047	Signifikan
Penghargaan -> Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0.091	1.714	0.012	Signifikan

### **Pembahasan**

#### ***Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui ada pengaruh positif keterlibatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Malthis, 2009:114). Motivasi kerja merupakan keinginan dalam diri seorang pegawai yang menyebabkan pegawai tersebut bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan pegawai yang tinggi terhadap organisasi pada umumnya pegawai akan memiliki sikap yang menguntungkan bagi organisasi karena pegawai bekerja dengan penuh antusias dan semangat kerja tinggi serta berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2016), Purwantono (2014), Febrianti dan Arik (2014), Triyanto, Arif dan Sudarwati. (2014) yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

#### ***Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi Kerja***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui ada pengaruh positif penghargaan terhadap motivasi kerja pegawai. Penghargaan atau *reward* yang diberikan oleh organisasi dalam bentuk hadiah, imbalan, cinderamata ataupun yang lainnya kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja menyebabkan pegawai merasa diperhatikan dan dihargai sehingga pegawai akan lebih semangat dan lebih termotivasi dalam

bekerja untuk mencapai prestasi yang setinggi-tingginya sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian penghargaan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Danis, dan Ali (2010), Safiulah (2014), Ali dan Akram (2012), dan Maria (2010) yang menyatakan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui ada pengaruh positif pengembangan karir terhadap motivasi kerja. Dengan adanya jalur pengembangan karir yang terarah dan terstruktur pada organisasi akan membuat pegawai menjadi lebih termotivasi dalam bekerja untuk mencapai prestasi agar jalur karir yang sudah direncanakan sebelumnya dapat tercapai. Pengembangan karir yang diinginkan ini akan memicu semangat dan motivasi kerja pegawai menjadi semakin meningkat. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Safiulah (2014) dan Sungkono (2013) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Pengembangan Karir**

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh keterlibatan pegawai terhadap pengembangan karir bernilai positif dan signifikan. Keterlibatan pegawai merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, (McLeod, 2009:4). Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal (Mangkunegara, 2011:77).

Pegawai yang memiliki rasa keterikatan tinggi terhadap organisasi akan selalu berpikir positif tentang organisasi, bekerja dengan penuh semangat, mematuhi peraturan dan organisasi sudah dianggap sebagai bagian dari dirinya. Tingginya rasa keterikatan pegawai ini membuat mereka memiliki keinginan untuk meningkatkan jenjang karirnya agar memiliki kesempatan yang lebih besar dalam berkontribusi kepada organisasi dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Liu, Jie, Xiaowen He, dan Jinming Yu (2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai (*employee engagement*) memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir.

### **Pengaruh Penghargaan terhadap Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penghargaan (*reward*) adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006:5). Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya yang memiliki prestasi kerja menyebabkan pegawai merasa dihargai dan akan lebih semangat dalam bekerja sehingga ada keinginan untuk meraih prestasi sebanyak-banyaknya agar jenjang karir mereka meningkat. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap pengembangan karir. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Coronado et al. (2018).

### **Efek Mediasi Pengembangan Karir pada Keterlibatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja**

Pada hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa pengembangan karir memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap motivasi kerja. Pengembangan karir juga berperan sebagai pemediasi parsial hubungan keterlibatan pegawai terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut, pengembangan karir berkontribusi dalam menjembatani keterlibatan pegawai sehingga menimbulkan motivasi kerja yang positif. Hal ini menandakan untuk mengupayakan motivasi bekerja pegawai tidak hanya melibatkan pegawai dalam segala aspek pekerjaan namun perlu diperkuat dengan adanya unsur-unsur pengembangan karir. Semakin tinggi pengembangan karir yang ada, akan semakin meningkatkan pengaruh keterlibatan pegawai terhadap motivasi kerja.



Hal ini senada dengan penelitian Katharina dan Dewi (2020) serta Kriswanti (2017) yang menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara unsur keterlibatan karyawan terhadap unsur motivasi kerja melalui aspek-aspek pengembangan karir.

### ***Efek Mediasi Pengembangan Karir terhadap Penghargaan pada Motivasi Kerja***

Pada hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa pengembangan karir memediasi pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja. Pengembangan karir juga berperan sebagai pemediasi parsial hubungan penghargaan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut, pengembangan karir berkontribusi dalam menjembatani penghargaan sehingga menimbulkan motivasi kerja yang positif. Hal ini menandakan untuk mengupayakan motivasi bekerja pegawai tidak hanya memberikan penghargaan dalam segala aspek pekerjaan namun perlu diperkuat dengan adanya unsur-unsur pengembangan karir. Semakin tinggi pengembangan karir yang ada, akan semakin meningkatkan pengaruh penghargaan pegawai terhadap motivasi kerja.

### **Kesimpulan**

Keterlibatan pegawai, penghargaan, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Keterlibatan pegawai dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pengembangan karir memediasi sebagian pengaruh keterlibatan karyawan dan penghargaan terhadap motivasi kerja di KPP Madya Dua Jakarta Utara.

### **Daftar Pustaka**

- Ali, Asghar Ali dan Muhammad Naseem Akram. 2012. Impact of Financial Rewards on Employee's Motivation and Satisfaction in Pharmaceutical Industry, Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research. Volume 12 Issue 17 Version 1.0.*
- Apriyanto, Brian., dan Jacob, Fonny Arisandy. 2015. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia.* Jakarta: PPM.
- Ariesta, Ni Luh Putu dan Mudiarta, I Wayan. 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, Hal.5494- 5523.*
- Bukit, Benjamin., Malusa, Tasman., dan Rahmat, Abdul. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Campion, Michael A., Cheraskin, Lisa., Stevens, Michael J. 1994. "Career Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation". *Academy of Management Journal, Vol. 37 No.6.*
- Danis, Rizwan Qaiser dan Ali Usman. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 2.*
- Febrianti, S., M. Al Musadieg dan Arik P. 2014. Pengaruh *Reward Dan Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 12 No. 1.*
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE.
- Haryani, Putu Yeni. 2013. Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi, Vol. 18, No. 2, Hal. 183-190.*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan keenam belas.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Suad Husnan. 2014. *Manajemen Personalia.* Yogyakarta: BPFE.
- Iqbal, Zahri. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Di Rumah Sakit Permata Hati Duri Mandau Kabupaten Bengkalis. *JOM Fekon Vol. 3 No. 1.*
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jaiswal, G., Ravindra P. dan Shib K. 2017. Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction and Motivation. *Researchgate.*
- Juliningrum, Emmy dan Sudiro, Achmad. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 11, No. 4, Hal. 665-676.*

- Kakinsale, Alfine, Altje L.T., dan Greis M.S. 2015. Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Manado. *Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Hal. 900- 911*.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1227/KMK.01/2016 Tentang Pedoman Pengembangan *Talent* Dan Mekanisme *Monitoring* Dalam Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 130/KMK.01/2013 Tentang Penataan Pegawai Di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Lamingrum, Anny Kusumo. 2016. Influence Of Compensation On Employee Motivation To Work On Basic Social Services Bureau At The Regional Secretariat of West Java Province. *e-Proceeding of Management: Vol.3, No.2, Hal. 1871-1879*.
- Liu, Jie, Xiaowen He, dan Jinming Yu. 2017. The Relationship between Career Growth and Job Engagement among Young Employees: The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating Role of Organizational Justice. *Open Journal of Business and Management, 5, 83-94*.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malthis, Robert.L dan Jackson, Jhon. H. 2009. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Maria, Evi. 2010. Hubungan Penghargaan Intrinsik Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE). Vol. 17, No. 1. Hal. 1 – 9*.
- Martinez, Paul. 2016. The Relationship Between Employee Engagement, Trust, And Intrinsic Motivation. *ProQuest*.
- Nathania, Levina., Pali, Marthen., Suprpto, dan Helena, Maria. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Kristen Mojowarno. *UPHS Journal Gema Aktualita, Vol. 2 No. 2*.
- Negussie, Nebiat. 2012. Relationship Between Rewards And Nurses' Work Motivation In Addis Ababa Hospitals. *Ethiopian Journal of Health Science. Vol. 22 No.2*.
- Ngadimin dan M. Wahyudin. 2005. Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karier dan Kompensasi Perannya Terhadap Motivasi Kerja di PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar, *Jurnal Daya Saing Vol. 6. No. 2 tahun 2005, Surakarta*.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho, Agus Dwi dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada PNS di Sekretariat Daerah Kab. Pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol. 19, No. 2 Hal. 153-169*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 60 /PMK.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.
- Prasetya, Irawan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Pratheepkanth, Puwanenthiren. 2011. Reward System And Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research. Volume 11 Issue 4 Version 1.0*.
- Prawirosentono, Suyadi dan Primasari, Dewi. 2015. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Kinerja & Motivasi Karyawan (Edisi 3)*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwantono, Imam. 2014. Pengaruh *Reward dan Punishment* terhadap Motivasi Kerja (Kasus pada Karyawan Kantor Pusat PT. Bakrie Telecom, Tbk). *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie. Vol. 2. No. 2*.
- Rachmatullah, Aditia., Susanty, Ade Irma., dan Partono, Arif. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* (Studi kasus di PT. House The House Bandung). *e-Proceeding of Management : Vol.2, No.3, Hal. 2919-2927*.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

- Safiulah, Ayesha Binte. 2014. Impact of Rewards on Employee Motivation of the Telecommunication Industry of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 12, Ver.II. pp.22-30.*
- Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. 2014. *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis.* Yogyakarta: Andi Offset.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, Elmien, Pieter J., Anis M.K. 2015. The Impact Of Intrinsic And Extrinsic Rewards On Employee Motivation At A Medical Devices Company In South Africa. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 5, No.1.*
- Soehari, Tjiptogoro D., Iffah B., dan Bakdi. 2017. Performance Improvement through Human Capital Strtegic for Civil Servant. *International Journal of Applied Business and Economic Research. Vol.15 No.24.*
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Sungkono, Puji. 2013. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Excel Utama Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen Vol.10 No.3. Hal. 1124-1134.*
- Suwatno dan Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Bandung: Alfabeta.
- Triyanto, Arif dan Sudarwati. 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT KAI Di Stasiun Sragen. *Jurnal Paradigma Vol. 12, No. 01.*
- Ulfa, Maria., Rahardjo, Kusdi., dan Ruhana, Ika. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis Vol.3 No. 1 Hal. 1- 11.*
- Werther, Willian B, dan Keith Davis. 2006. *Human Resources and Personnel Management. 5th Edition.* McGraw-Hill, Inc. New York.
- Widodo, Djoko Setyo. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi Vol. 13 No. 2 Hal. 896-908*
- Wijanto, Setyo Hari. 2015. *Metode Penelitian Menggunakan Structural Equation Modelling dengan Lisrel 9.* Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Zainal, Veithzal Rivai., Basalamah, Salim., dan Muhammad, Natsir. 2014. *Islamic Human Capital Management.* Jakarta: RajaGrafindo Persada.