

**PENGARUH MASA KERJA DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : M. KAHDABI SIRAIT
NPM : 2105160192
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 16 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : M. KAHDABI SIRAIT
NPM : 2105160192
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH MASA KERJA DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN KANWIL I MEDAN

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. H. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si

Deak Kurniawan Gultom, S.E., M.Si

Pembimbing

Rahmat Hidayat, S.T., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, C.M.A

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : M. KAHDABI SIRAIT
N.P.M : 2105160192
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH MASA KERJA DAN PROMOSI JABATAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. PEGADAIAN KANWIL 1
MEDAN.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Maret 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Rahmat Hidayat, S.T., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. PANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : M. Kahdafi Sirait
NPM : 2105160192
Dosen Pembimbing : Rahmat Hidayat, S.T., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Pegadaian Kanwil I Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Menilai jumlah sumber daya perusahaan - perbaikan latar belakang teori penelitian	7/1/2024	/
Bab 2	- Lengkapi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian tersebut ..	20/11/2024	/
Bab 3	- Perbaiki metode penelitian dengan penggabungan artikel-artikel.	5/12/2024	/
Bab 4	Metode penelitian dari hasil pengujian sesuai dengan berdasarkan hipotesisnya.	7/3/2025	/
Bab 5	Hasil penelitian dalam kesimpulan artikel dan disesuaikan.	10/3/2025	/
Daftar Pustaka	daftar pustaka menggunakan Mendeley dan format	10/3/2025	/
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC / Setuju sidang meja hijau.	12/3/2025	/

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

Medan, Februari 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Rahmat Hidayat, S.T., M.M.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : M. Kahdafi Sirait
NPM : 2105160192
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "Pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian Kanwil I Medan" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

10000
METERAI
TEMPEL
685D5A1KX017014518

M. Kahdafi Sirait

ABSTRAK

PENGARUH MASA KERJA DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN

M. KAHDABI SIRAIT
NPM : 2105160192

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: mkahdafi_sirait@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi Pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus sampling jenuh yang berjumlah 67 orang PT Pegadaian Kanwil 1 Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Masa Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Masa Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan secara tidak langsung Masa Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening Pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Kata Kunci : Masa Kerja, Promosi Jabatan, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK PERIOD AND JOB PROMOTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PEGADAIANKANWIL 1 MEDAN

M. KAHDABI SIRAIT

NPM : 2105160192

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: mkahdafi_sirait@gmail.com

The purpose of this study was to test and analyze the effect of Tenure and Job Promotion on Employee Performance with Job Satisfaction as a mediating variable at PT Pegadaian Kanwil 1 Medan directly and indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The sample in this study used a saturated sampling formula totaling 67 people at PT Pegadaian Kanwil 1 Medan. The data collection technique in this study used observation and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that directly Tenure has a significant effect on Employee Performance. Job Promotion has a significant effect on Employee Performance. Tenure has a significant effect on Job Satisfaction. Job Promotion has a significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance. And indirectly Tenure has an effect on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable. Job Promotion has a significant effect on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable at PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Keywords: Length of Service, Job Promotion, Employee Performance and Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatuallah Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat- Nya sehingga kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan penulisan proposal dengan judul **“Pengaruh Masa Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan”** yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tak lupa shalawat serta salam penulis hanturkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga- Nya, sahabat- Nya, hingga kita pengikut- Nya.

Penulis menyadari akan berbagai kekurangan atau ketidaksempurnaan dari penulisan proposal ini, yang disebabkan keterbatasan pengetahuan penulis, untuk itu berbagai kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan proposal ini akan sangat penulis harapkan. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Maka dari itu, penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada pihak yang telah membantu penulis dalam proses penelitian ini.

1. Pertama kepada Ayahanda Rusli Sirait dan Ibunda Taniem A.Md.Keb. yang sangat saya cintai, saya ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua saya. Mereka sumber inspirasi dan motivasi terbesar dalam hidup saya. Tanpa dukungan, cinta, pengorbanan yang tiada

henti mereka berikan, yang membuat saya sampai titik ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Kepada Bapak Rahmat Hidayat, S.T., M.M selaku Dosen Pembimbing tugas akhir. Saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, arahan, dan dukungan yang telah diberikan selama proses penulisan tugas akhir ini.
8. Kepada Bapak/Ibu dosen serta seluruh karyawan/wati biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
9. Kepada Bapak Dedek Kurniawan Gultom, SE., M.Si selaku Pembimbing Akademik penulis selama perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Kepada pimpinan dan seluruh staff PT Pegadaian Kanwil 1 Medan yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian ini.
11. Kepada Nomor Pokok Mahasiswa 2105160171 saya ucapkan terima kasih

telah membantu, mendukung, dan memberi semangat kepada penulis.

12. Terakhir kepada diri sendiri atas segala usaha dan dedikasi yang telah diberikan. Semoga ke depannya, saya dapat meningkatkan diri dan mencapai banyak hal.

Akhir kata, semoga tugas akhir ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya. Akhir kata, penulis ucapkan terimakasih penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Wassalamu`alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Medan 2025

Penulis

M. KAHDABI SIRAIT
NPM. 2105160192

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah.....	10
1.4 Rumusan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Kinerja Karyawan	14
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	14
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	15
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan.....	17
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	19
2.1.2 Masa Kerja	21
2.1.2.1 Pengertian Masa Kerja	21
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Masa Kerja.....	22
2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Masa Kerja.....	24
2.1.2.4 Indikator Masa Kerja	24
2.1.3 Promosi Jabatan	26
2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan	26
2.1.3.2 Faktor-FaktorYang Mempengaruhi Promosi Jabatan	27
2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan	30
2.1.3.4 Indikator Promosi Jabatan.....	31
2.1.4 Kepuasan Kerja	33

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	33
2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	34
2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	36
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	38
2.2 Kerangka Konseptual	39
2.3 Hipotesis.....	48
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Jenis Penelitian.....	50
3.2 Definisi Operasional.....	50
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	52
3.3.1 Tempat Penelitian	52
3.3.2 Waktu Penelitian	52
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	53
3.4.1 Populasi	53
3.4.2 Sampel.....	53
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.6 Teknik Analisis Data.....	56
BAB 4 HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	64
4.1 Jenis Penelitian.....	64
4.2 Analisis Data	69
4.3 Pembahasan.....	84
BAB 5 PENUTUP.....	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran.....	94
5.3 Keterbatasan Penelitian	95
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Capaian Kinerja Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.....	4
Tabel 1.2 Survey Awal Variabel Masa Kerja.....	6
Tabel 1.3 Survey Awal Variabel Promosi Jabatan.....	7
Tabel 1.4 Survey Awal Variabel Kepuasan Kerja	8
Tabel 3.1 Indikator Variabel	51
Tabel 3.2 Rencana Jadwal Penelitian.....	53
Tabel 3.3 Populasi di PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.....	54
Tabel 3.4 Skala Pengukuran.....	56
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	64
Tabel 4.2 Umur Responden	65
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	65
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden	66
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Karyawan	67
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja.....	69
Tabel 4.7 Skor Angket Masa Kerja.....	71
Tabel 4.8 Skor Angket Promosi Jabatan.....	72
Tabel 4.10. Analisis Validitas Konvergen	75
Tabel 4.10. Validitas dan Realibilitas Konstruk	76
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan	77
Tabel 4.12. R Square	78
Tabel 4.13. F Square	79
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung.....	81
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Data Capaian Kinerja Karyawan	5
Gambar 1.2 Grafik Hasil Kuesioner Berdasarkan Indikator Masa Kerja	6
Gambar 1.3 Grafik Hasil Kuesioner Berdasarkan Indikator Promosi Jabatan.....	7
Gambar 1.4 Grafik Hasil Kuesioner Berdasarkan Indikator Kepuasan Kerja	8
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	48
Gambar 4.1 PLS Algoritma.....	74
Gambar 4.2 Hipotesis.....	80

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu serta seni dalam memanfaatkan kemampuan manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan yang ditetapkan (Wulandari & Hamzah, 2019). Peranan yang sangat penting terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengelola dan memberdayakan sumber daya manusianya. Beberapa peranan dari Manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, menyediakan program pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

Jika penilaian kinerja sangat diperhatikan maka akan menjadi fokus bagi karyawan serta untuk melihat sejauh mana tingkat keberhasilan yang bisa dicapai dalam bekerja. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting, oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih baik dalam upaya membina manusia sebagai tenaga kerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut (Hartaroe et al., 2016) Kinerja karyawan adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Orang-orang banyak memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya masa kerja.

Masa kerja adalah tingkat pengalaman kerja karyawan yang dihitung dari lama bekerja pada bidang tertentu dan pada lingkup tertentu. Hal ini diartikan jika seorang karyawan yang telah mempunyai jangka waktu yang relatif masa kerja tidak akan mengalami kesulitan yang berarti dalam melakukan proses produksi dalam kerja. Menurut (Ivana et al., 2022) masa kerja adalah tingkat pengalaman kerja karyawan yang dihitung dari lama bekerja pada bidang tertentu dan pada lingkup tertentu. Hal ini diartikan jika seorang karyawan yang telah mempunyai jangka waktu yang relatif masa kerja tidak akan mengalami kesulitan yang berarti dalam melakukan proses produksi dalam kerja.

Selain masa kerja, promosi jabatan juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. Promosi jabatan adalah sebuah langkah positif dalam karier seorang pekerja atau pegawai, yang menunjukkan bahwa kinerjanya diakui baik oleh pihak berwenang. Oleh karena itu, mereka yang berprestasi layak untuk diberikan tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi. Dan promosi jabatan juga dapat diartikan kenaikan karier yang didambakan para karyawan sehingga selalu berusaha bekerja keras sesuai aturan dengan harapan untuk dipromosikan. Menurut (Senduk, 2023) Promosi jabatan merupakan suatu proses perpindahan dari suatu jabatan kerja ke jabatan pekerjaan lain yang mempunyai

status dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam suatu organisasi atau unit, lembaga.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut (Tewal, 2015) Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Namun demikian terdapat faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerja adalah faktor kesempatan atau promosi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

PT. Pegadaian adalah perusahaan BUMN yang berfokus pada layanan keuangan, khususnya gadai, pembiayaan, dan penyimpanan barang. Pegadaian bertujuan untuk membantu masyarakat Indonesia yang kesulitan mengakses pembiayaan dari lembaga keuangan formal dengan menyediakan pinjaman tunai menggunakan jaminan barang berharga. Pegadaian berkembang dengan menawarkan berbagai layanan keuangan baru dan memperluas jangkauan layanan di seluruh Indonesia. Perusahaan ini juga berperan dalam mendukung inklusi keuangan dengan menyediakan produk yang memudahkan akses keuangan, terutama bagi mereka yang belum terjangkau lembaga keuangan formal.

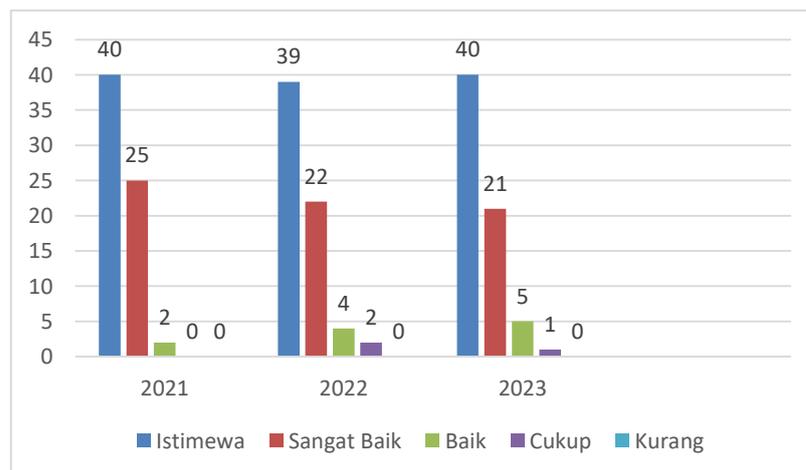
Ditemukan pada awal objek yang diteliti yaitu PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan ditemukan berbagai masalah seperti halnya tentang masalah banyaknya

karyawan atas belum optimalnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari data capaian kinerja karyawan di PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Capaian Kinerja Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan Tahun 2021-2023

TAHUN/ PREDIKAT	2021	2022	2023
ISTIMEWA	40	39	40
SANGAT BAIK	25	22	21
BAIK	2	4	5
CUKUP		2	1
KURANG			
GRAND TOTAL	67	67	67

Sumber: PT Pegadaian Kanwil 1 Medan



Gambar 1.1 Data Capaian Kinerja PT Pegadaian Kanwil 1 Medan 2021-2023

Berdasarkan tabel 1.1 data capaian kinerja di atas, PT Pegadaian Kanwil 1 Medan mengalami penurunan predikat karyawan dalam tiga tahun terakhir, khususnya dari 2022 hingga 2023. Hal ini disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan yang berdampak pada penilaian kinerja keseluruhan. Penurunan ini dapat disebabkan berbagai faktor, termasuk ketidakmampuan dalam memenuhi target KPI (*Key Performance Indicator*) dan masalah ketepatan waktu dalam

penyelesaian tugas.

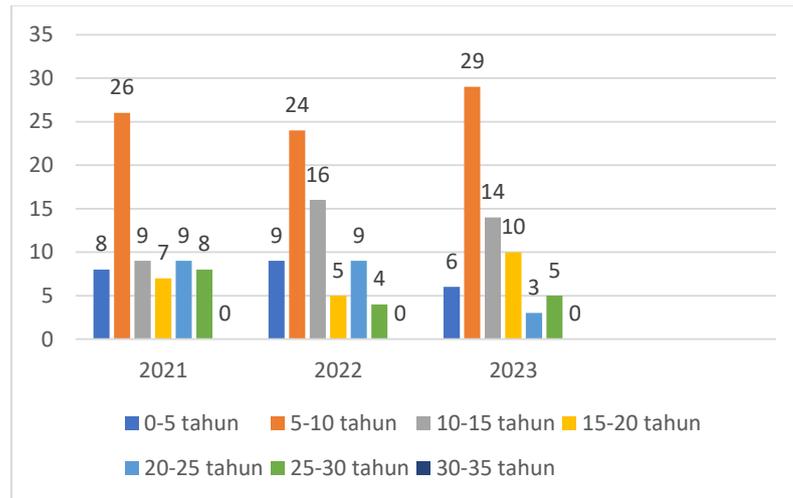
Fenomena tentang masa kerja, masalah yang menyangkut tentang masa kerja yaitu kesempatan promosi terbatas. Setelah bertahun tahun bekerja diperusahaan, beberapa karyawan mungkin merasa kesulitan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan yang sesuai dengan pengalaman kinerja mereka. Dan juga kepuasan kerja yang menurun karyawan yang telah lama bekerja mungkin mulai merasa jenuh dengan rutinitas, kebijakan perusahaan yang tidak berkembang, atau kebijakan manajerial yang tidak sesuai dengan harapan mereka.

Tabel 1.2
Data Masa Kerja Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan Tahun
2021-2023

TAHUN/ MASA KERJA	2021	2022	2023
0-5	8	9	6
5-10	26	24	29
10-15	9	16	14
15-20	7	5	10
20-25	9	9	3
25-30	8	4	5
30-35	0	0	0
GRAND TOTAL	67	67	67

Sumber: PT Pegadaian Kanwil 1 Medan

Berikut grafik yang dapat dibuat berdasarkan data masa kerja karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan periode 2021-2023 sebagai berikut:



**Gambar 1.2 Data masa kerja karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan
Periode 2021-2023**

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa dalam tiga tahun terakhir, mayoritas karyawan memiliki masa kerja antara 5–10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengalaman mereka dalam organisasi masih berkembang dan memerlukan pembinaan lebih lanjut agar dapat mencapai kinerja optimal. Data ini menjadi faktor penting dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia, termasuk program pelatihan, pengembangan karier, serta kebijakan promosi yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena terkait promosi jabatan menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum merasakan kesempatan untuk dipromosikan. Meskipun mayoritas karyawan memiliki masa kerja antara 5–10 tahun, tidak semua mendapatkan kenaikan jabatan yang sesuai dengan pengalaman dan kontribusinya.

Beberapa karyawan merasa bahwa keputusan promosi lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor selain kinerja atau kemampuan profesional, seperti hubungan

personal dengan atasan, faktor usia, atau gender. Fenomena ini bisa menimbulkan ketidakpuasan dan mengurangi kualitas kerja mereka, terutama mereka yang merasa diperlakukan tidak adil dalam proses promosi jabatan.

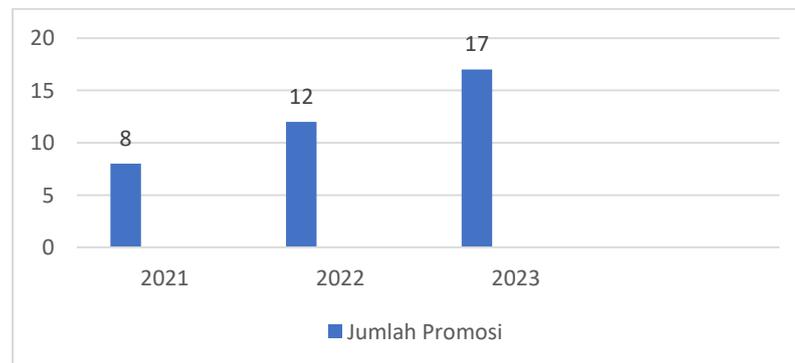
Tabel 1.3

**Data Promosi Karyawan Pada PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan
Tahun 2021-2023**

TAHUN	JUMLAH
2021	8
2022	12
2023	17
GRAND TOTAL	37

Sumber: PT Pegadaian Kanwil 1 Medan

Berikut grafik yang dapat dibuat berdasarkan data promosi jabatan karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan periode 2021-2023 sebagai berikut:



**Gambar 1.2 Data promosi jabatan karyawan PT Pegadaian Kanwil 1
Medan Periode 2021-2023**

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa dalam tiga tahun terakhir, jumlah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan tidak banyak. Dari total 67 karyawan, hanya 37 yang berhasil mendapatkan promosi.

Fenomena tentang kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja karyawan yang masih belum cukup tinggi, hal ini dapat dilihat dari data pra survey sebagai

berikut:

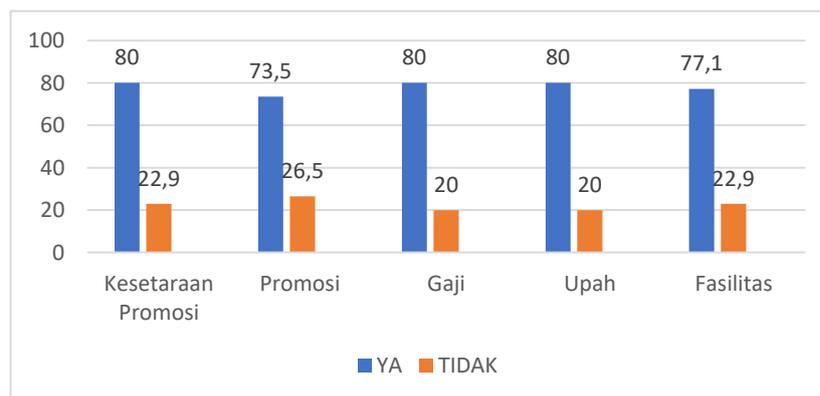
Tabel 1.4 Survey Awal Variabel Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	YA	%	TIDAK	%
1	Apakah ada kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan?	28	80%	8	22,9%
2	Apakah promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi?	25	73,5%	9	26,5%
3	Apakah gaji yang diterima seimbang dengan tugas yang dikerjakan setiap bulan?	28	80%	7	20%
4	Apakah merasa puas dengan gaji yang diterima?	28	80%	7	20%
5	Apakah merasa puas mengenai sarana dan fasilitas ditempat kerja selama ini?	27	77,1%	8	22,9%

Sumber: Pra Riset Penelitian

Berikut grafik yang dapat dibuat berdasarkan indikatornya sebagai

berikut:



Gambar 1.4 Hasil Kuesioner Berdasarkan Indikator Kepuasan Kerja

Sumber: Pra Riset Penelitian

Berdasarkan hasil kuesioner yang tertera pada Gambar 1.4, dapat dilihat bahwa terdapat ketidakpuasan di berbagai aspek di antara karyawan. Sebanyak

22,9% karyawan tidak puas dengan kesetaraan promosi, sementara 26,5% merasa tidak puas terhadap promosi jabatan. Selain itu, 20% karyawan tidak puas dengan gaji dan upah yang diterima, dan 22,9% lainnya merasa tidak puas dengan fasilitas yang disediakan. Data ini menunjukkan perlunya perhatian lebih untuk meningkatkan kepuasan karyawan di perusahaan

Berdasarkan data diatas, maka penulis tertarik mengangkat judul **“Pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian latar belakang masalah dapat diidentifikasi masalah pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan diantaranya sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, dapat dilihat dari beberapa karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya disebabkan kurang fokusnya karyawan.
2. Masa kerja karyawan yang cukup lama menyebabkan karyawan lebih betah dengan lingkungan kerjanya yang dapat mengurangi kreativitas karyawan dalam bekerja.
3. Rendahnya kesempatan bagi karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan mendapatkan program promosi jabatan.
4. Banyak nya karyawan yang merasakan bahwa kepuasan kerja belum cukup terpenuhi, dapat dilihat dari sedikitnya karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi.

1.3. Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas banyak hal yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam hal pekerjaan. Maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah masa kerja, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta sampel pada penelitian ini hanya pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
2. Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
3. Apakah ada pengaruh masa kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
4. Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
6. Apakah ada pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
7. Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1

Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masa kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap dapat bermanfaat :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Dunia Pendidikan

Penelitian ini diharapkan memperluas wawasan dan pemahaman akademik dengan temuan baru yang memperkaya teori, konsep, atau metode yang ada. Hal ini diharapkan mampu menjadi sebuah karya atau melengkapi pengetahuan dan wawasan yang ada dipergustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

b. Bagi Instansi Terkait

Sebuah organisasi atau bisnis dapat menggunakan penelitian ini untuk menginformasikan keputusan kebijakan tentang Masa Kerja, Promosi Jabatan, Kinerja, dan Kepuasan Kerja.

2. Manfaat Bagi Penulis

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan saran melalui penelitian ini instansi dapat mengidentifikasi masalah apa saja yang terjadi pada karyawan dan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berkaitan dengan Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

b. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini penulis dapat menerapkan teori-teori yang dipelajari selama kuliah ke dalam situasi nyata atau studi kasus. Hal ini memperdalam pemahaman penulis terhadap konsep akademik dan bagaimana teori tersebut diterapkan dalam praktik.

c. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber atau tinjauan literatur untuk penelitian yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Siregar et al., 2022) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Adapun Menurut (Fauzan et al., 2023) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang.

Kinerja adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah adanya perubahan perilaku yang lebih baik. Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan penilaian kinerja (Jufrizen, 2019).

Adapun menurut (Jumani, 2015) kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standart pelaksanaan.

Menurut (Nurhasanah et al., 2022) kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat beberapa di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab, kemampuan dan perencanaan strategis untuk mencapai tujuan yang diharapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Kompri, 2020) adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut.

1. Sikap mental

Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

2. Pendidikan

yang dimiliki seorang karyawan memengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

3. Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan

dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

5. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

6. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

7. Komunikasi

Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

Menurut (Adamy, 2016) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut.

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan

dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut (Wartono, 2017) adalah sebagai pertanggung jawaban, apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi dan penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

Menurut (Jufrizen, 2019) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektif atas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Adapun manfaat kinerja menurut (Latief et al., 2018) adalah mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

2. Perbaiki kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut (Sabrina, 2021) manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi karyawan, melalui umpan balik atas penilaian tersebut, karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya.
2. Standar kompensasi yang layak, besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer.
3. Penempatan karyawan, untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan karyawan yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.
4. Pelatihan dan pengembangan, hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manajer memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan.
5. Jenjang Karir, hasil evaluasi prestasi memungkinkan manajer untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai.

6. Penataan staf, ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Menurut (Kompri, 2020) ada lima (5) aspek yang dijadikan indikator atau ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang, adalah:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), yang terdiri dari komponen mutu hasil pekerjaan dan sikap dalam bekerja.
2. Ketepatan Waktu (*Promptness*), yang terdiri dari komponen tingkat kehadiran dan pemanfaatan waktu luang.
3. Inisiatif (*Initiative*), yang terdiri dari komponen tingkat inisiatif dan tanggung jawab
4. Kemampuan (*Capability*), yang terdiri dari komponen keandalan dalam menyelesaikan tugas dan pengetahuan tentang pekerjaan.
5. Komunikasi (*Communication*), yang terdiri dari komponen kejujuran dalam menyampaikan pendapat dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut (Kasmir, 2016) kinerja dapat dinilai dan diukur dari beberapa indikator yaitu:

1. Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya

juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2. Kuantitas (Jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (Jangka Waktu)

Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penekanan Biaya

Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5. Pengawasan

Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

2.1.2 Masa Kerja

2.1.2.1 Pengertian Masa Kerja

Menurut (Haedar et al., 2016) masa kerja merupakan pekerja yang dihitung dari tanggal masuknya pekerja baik jenis status dalam perjanjian kerja.

Adapun menurut (Firdausi, 2020) masa kerja adalah tingkat pengalaman kerja karyawan yang dihitung dari lama bekerja pada bidang tertentu dan pada lingkup tertentu. Hal ini diartikan jika seorang karyawan yang telah mempunyai jangka waktu yang relatif masa kerja tidak akan mengalami kesulitan yang berarti dalam melakukan proses produksi dalam kerja.

Masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang karyawan selama menjadi tenaga kerja diperusahaan tersebut. Masa kerja dapat memberikan dalam berbagai hal pengalaman yang kerja yang dimiliki karyawan sikap atau tingkah lakunya, menjadi lebih terampil, cepat dalam bekerja, tenang dalam menghadapi apapun dan dapat mencari jalan keluarnya jika menemukan masalah (Alvino, 2020).

Sedangkan menurut (Siagian, 2020) masa kerja merupakan keseluruhan pelajaran yang diperoleh oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya.

Menurut (Mardikaningsih, 2020) masa kerja sebagai penentu lamanya pegawai yang dipekerjakan oleh pemberi kerja. Selain itu, masa kerja dihubungkan dengan seberapa lama pekerja melakukan pekerjaan sampai memperoleh kepuasan yang diinginkan. Masa kerja pegawai dapat menjadi investasi yang berhubungan dengan rekan kerja, masa pensiun, karir, keterampilan yang akan mendukung kompetensinya.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, masa kerja dapat disimpulkan sebagai periode waktu yang telah dijalani oleh seorang pekerja sejak mulai bekerja di suatu perusahaan atau bidang tertentu. Masa kerja tidak hanya mencakup lamanya waktu, tetapi juga menggambarkan tingkat pengalaman dan kompetensi karyawan yang diperoleh selama bekerja.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Masa Kerja

Menurut (Amanda et al., 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi masa kerja adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan kerja (*job demands*)

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis demi mencapai atau mempertahankannya.

2. Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*)

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu.

3. Sumber daya pribadi (*Personal Resource*)

Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya.

4. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian berhubungan erat dengan keterikatan kerja yang juga dapat di karakteristikkan dengan watak, menggunakan dimensi aktivasi dan kesenangan sebagai suatu kerangka kerja.

Sedangkan menurut (Husain et al., 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi lama kerja diantaranya:

1. Tingkat kepuasan kerja karyawan

Tingkat kepuasan kerja karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, termasuk berbagai aspek seperti lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, peluang pengembangan karier, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

2. Stres lingkungan kerja karyawan

Stres lingkungan kerja karyawan adalah tekanan atau ketegangan yang dirasakan oleh karyawan akibat kondisi atau situasi di tempat kerja yang tidak mendukung kesejahteraan fisik dan mental mereka.

3. Pengambilan karir karyawan

Pengambilan karir karyawan adalah proses di mana seorang karyawan menentukan jalur karier yang ingin ditempuh berdasarkan minat, kemampuan, nilai, dan tujuan pribadi maupun profesional.

4. Kompensasi hasil kerja yang diberikan kepada karyawan.

Kompensasi hasil kerja yang diberikan kepada karyawan adalah bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan hasil kerja mereka dalam organisasi.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Masa Kerja

Menurut (Husain et al., 2023) Suatu perusahaan akan cenderung memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun karyawan.

Menurut (Rivai, 2014) manfaat dari masa kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
3. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
4. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

2.1.2.4 Indikator dari Masa Kerja

Menurut (Dewi, 2021) indikator masa kerja adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja

Merupakan bagian dari aspek psikologis yang menggambarkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya, rasa puas tercipta dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan serta harapan tentang pekerjaan yang di hadapi.

2. Stres lingkungan kerja

Sesuatu kondisi ketegangan yang tercipta karena adanya ketidakseimbangan fisik serta psikis yang mempengaruhi emosi, kondisi seseorang dan proses berfikir.

3. Pengembangan karir

Suatu urutan posisi atau jabatan yang ditempati seseorang pada masa kehidupan tertentu atau dapat dikatakan juga penempatan posisi/ jabatan bagian rangkaian dari posisi atau jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya.

4. Kompensasi hasil kerja

Seluruh imbalan yang didapatkan oleh karyawan atas hasil kerjanya pada suatu perusahaan. Kompensasi dapat berupa fisik ataupun non fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada seorang karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah dilakukan kepada perusahaan tempat bekerja

Menurut (Firdausi, 2020) indikator-indikator masa kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh seseorang selama bekerja di berbagai posisi, industri, atau lingkungan kerja tertentu.

2. Tingkat Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki

Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki adalah ukuran sejauh mana seseorang memahami suatu bidang tertentu dan memiliki kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktik.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan

Penguasaan terhadap pekerjaan adalah tingkat kemampuan seseorang dalam memahami, melaksanakan, dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab pekerjaannya secara efektif dan efisien.

2.1.3 Promosi Jabatan

2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut (Enny, 2019) promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang.

Adapun menurut (Jufrizen, 2019) promosi Jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi dan biasanya disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya.

Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi (Haryadi et al., 2022).

Menurut (Rivai, 2018) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar Authority dan Responsibility pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Adapun menurut (Sudarta, 2022) Promosi dapat diartikan sebagai suatu

proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Promosi jabatan adalah proses perpindahan atau peningkatan posisi seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab, wewenang, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Promosi mencerminkan pengakuan atas kinerja baik pegawai, bertujuan mengoptimalkan sumber daya manusia, dan mendukung regenerasi untuk keberlangsungan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut (Hasibuan, 2019) menyatakan terdapat sembilan faktor didalam promosi jabatan, antara lain :

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahannya, dan kesepakatan mengenai cara menjalankan jabatannya harus sejalan dengan apa yang dilakukannya. Seorang karyawan tidak boleh menyalahgunakan jabatannya untuk keuntungan pribadi.

2. Disiplin

Karyawan harus mematuhi peraturan tertulis dan kebiasaan serta disiplin dalam diri mereka dan dalam peran mereka. Karena disiplin memungkinkan bisnis untuk mencapai hasil yang optimal, disiplin karyawan sangat penting.

3. Kinerja di tempat kerja

Pekerja mampu bekerja secara efektif dan efisien sekaligus menghasilkan hasil kerja yang dapat dikaitkan dengan kuantitas dan kualitas.

4. Kerjasama

Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dapat bekerja sama secara harmonis satu sama lain, membina hubungan kerja yang harmonis di antara seluruh karyawan.

5. Kemahiran

Pekerja dapat menghasilkan konsep baru untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

6. Loyalitas

Hal ini menunjukkan bahwa ia ikut aktif di dalam kantor karena pegawai harus loyal dalam mempertahankan kantor dari tindakan-tindakan yang merugikan kantor.

7. Seorang pemimpin harus mendorong dan menginspirasi bawahannya untuk bekerja sama dan berkontribusi secara aktif untuk pencapaian tujuan kantor.

8. Komunikasi

Karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dan benar menerima atau memahami informasi dari atasan dan bawahan, mencegah kesalahpahaman.

9. Pendidikan

Sesuai dengan persyaratan jabatan, pegawai harus memiliki ijazah dari pendidikan formal.

Sedangkan menurut (Erlanggashani et al., 2022) faktor-faktor yang menentukan Promosi Jabatan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam rangka mendukung pengembangan diri atau pencapaian tujuan tertentu, baik dalam konteks individu, dan organisasi.

3. *Spoil System*

Spoil system adalah praktik di mana promosi atau kenaikan jabatan diberikan berdasarkan loyalitas politik, hubungan pribadi, atau dukungan kepada penguasa atau pemimpin, bukan berdasarkan kinerja, kompetensi, atau kualifikasi individu.

4. Penilaian Pribadi

Penilaian pribadi adalah evaluasi atau pandangan seseorang terhadap suatu hal, situasi, atau individu berdasarkan pengalaman, pemikiran, keyakinan, dan sudut pandang pribadi.

5. Kepercayaan

Kepercayaan adalah faktor penting dalam proses pengangkatan seseorang ke posisi yang lebih tinggi, di mana pemberi keputusan memiliki keyakinan penuh terhadap integritas, kemampuan, dan komitmen individu

yang dipromosikan.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut (Hasibuan, 2019) tujuan dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki dan meningkatkan semangat kinerja pegawai.
2. Memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan pegawai dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan jabatannya ke tingkat lebih tinggi.
3. Menunjang pencapaian-pencapaian tujuan organisasi.
4. Menjamin stabilitas kepegawaian, memberikan kemampuan dan jabatan serta imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai berprestasi tinggi sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan serta peningkatan status social.
5. Meningkatkan karir sekaligus meningkatkan kreativitas dan inovasi.
6. Mengisi kekosongan jabatan karena ditinggalkan atau pejabat sebelumnya agar stabilitas perusahaan tetap terjaga.
7. Merangsang atau memotivasi pegawai agar lebih bergairah dalam bekerja sehingga kedisiplinan dan produktivitas kerja meningkat.
8. Mempermudah penarikan tenaga kerja.

Sedangkan menurut (Enny, 2019) promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.

Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.

3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

2.1.3.4 Indikator Promosi Jabatan

Menurut (Hasibuan, 2019) indikator-indikator dari Promosi Jabatan adalah sebagai berikut, diantaranya:

1. Status social

Pegawai yang dipromosikan di jenjang karir yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan status sosial dalam kehidupannya.

2. Wewenang (*Authority*)

Promosi jabatan yang diberikan ke pegawai akan menambah atau memperluas wewenangnya dalam melakukan aktivitas pekerjaan.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Promosi jabatan menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi dalam hal pekerjaannya dimana pegawai yang dipromosikan akan memiliki tanggung jawab besar dari jabatan yang lebih tinggi.

4. Penghasilan (*Outcomes*)

Dengan adanya promosi jabatan maka penghasilan pegawai akan lebih tinggi. Hal ini disebabkan dengan adanya promosi jabatan maka pegawai tersebut akan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Menurut (Enny, 2019) indikator dari Promosi Jabatan adalah sebagai berikut, diantaranya:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya, tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Disiplin karyawan sangat penting, karena hanya dengan disiplin tersebut memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja

Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

5. Kecakapan

Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

6. Loyalitas

Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan.

7. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.

8. Komunikatif

Dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Sutrisno, 2019a) kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Adapun menurut (Syaripuddin, 2018) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya di perusahaan.

Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, apakah senang atau tidak senang, hal ini

merupakan hasil interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya serta penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Tanjung et al., 2019).

Menurut (Adhan et al., 2020) kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu bahwa mereka mendapatkan manfaat yang sepadan dari berbagai aspek situasi kerja organisasi dimana tempat mereka bekerja. Dan menurut (Hasibuan, 2019) kepuasan kerja adalah perilaku yang emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang tercermin dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, kepuasan kerja dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah reaksi emosional karyawan terhadap pekerjaan yang mencerminkan tingkat kepuasan, dipengaruhi oleh harapan, situasi kerja, hubungan, imbalan, serta faktor fisik dan psikologis, yang terlihat dari moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Sutrisno, 2019a) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya

akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan meng-ubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan Finansial dan Sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut (Adamy, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

2. Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja adalah merujuk pada hubungan antara jaminan lingkungan kerja yang aman dan sehat dengan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada

kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4. Relasi kerja

Relasi kerja mencakup hubungan antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, bawahan, atau pihak lain di lingkungan kerja.

5. Peluang dimasa datang

Peluang di masa datang adalah kemungkinan atau kesempatan yang dapat dimanfaatkan seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu di masa depan.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) tujuan dan manfaat dari Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Karyawan-karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut (Hamali 2019) tujuan dan manfaat dari Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Sawitri et al., 2022) indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Upah

Upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrumen dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan pegawai.

2. Pekerjaan

Pada umumnya karyawan menginginkan pekerjaan yang menantang, dalam arti kata karyawan tidak menginginkan pekerjaan yang ringan secara rutin. Dua aspek penting dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah : jenis pekerjaan (*variety*), metode pengawasan kerja dan langkah kerja (*control over work methods and work place*).

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi memiliki dampak sedang dalam tingkat kepuasan kerja. Promosi untuk jabatan tinggi didalam perusahaan, melibatkan kesempatan-kesempatan positif dalam penyeliaan, isi kerja dan upah.

4. Penyelia

Seperti halnya promosi, penyelia memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja. Penyelia seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah perhimpunan perusahaan sebagaimana ia mempunyai kuasa dan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya.

5. Rekan Kerja

karyawan akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*conversation*) sementara mereka sedang bekerja. Karyawan tidak menyukai pekerjaan yang memisahkan mereka secara fisik.

Menurut (Hasibuan 2019) indikator kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut:

1. Kedisiplinan

Yaitu sejauh mana karyawan mengikuti semua peraturan yang ada di organisasi.

2. Moral kerja

Mencakup sikap karyawan sehari-hari seperti integritas dan saling menghormati.

3. Tingkat perputaran karyawan

Yang terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu model yang menggambarkan hubungan antara konsep – konsep atau variabel yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Kerangka konseptual tentang hubungan antara variabel, termasuk variabel bebas (X), dan variabel terikat (Y), dan variabel intervening (Z) yang dianggap memiliki pengaruh atau keterikatan satu dengan lain.

2.2.1 Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Masa kerja adalah durasi waktu yang dihabiskan seorang karyawan di suatu perusahaan, termasuk masa percobaan, cuti, dan libur yang diatur dalam

perjanjian kerja. Penghitungan masa kerja dimulai dari tanggal pertama bekerja hingga saat ini atau hingga karyawan berhenti.

Masa kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki pengalaman lebih banyak dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan, yang dapat meningkatkan efisiensi dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Selain itu, mereka juga lebih memahami nilai-nilai organisasi serta prosedur dan sistem yang ada, sehingga dapat beradaptasi lebih cepat dan bekerja lebih produktif. Seiring waktu, karyawan yang lebih berpengalaman biasanya memperoleh keterampilan tambahan yang memperbaiki kualitas kerja mereka, memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat. Namun, karyawan dengan masa kerja lama juga dapat mengalami dampak buruk jika tidak ada tantangan atau peluang pengembangan dalam pekerjaan mereka, yang bisa memengaruhi kinerja mereka, karyawan yang merasa dihargai dan diberi peluang untuk berkembang akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, masa kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu (Ariono, 2017), (suhardjo, 2007), (Sugito et al., 2019), (Ivana et al., 2022), (Samhudi et al., n.d.), (Hamidin, 2019), (Firdausi, 2020), (Kereh et al., 2018), (Alvino, 2020), menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin lama masa kerja karyawan, maka kinerja akan semakin tinggi, sedangkan masa kerja pendek maka kinerja juga rendah.

2.2.2 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja

Promosi jabatan merupakan salah satu dari beberapa macam pengembangan karier, mendapatkan promosi jabatan merupakan sebuah impian atau tujuan dari para pegawai karena apabila seorang pegawai mendapatkan promosi berarti dia mendapatkan balas jasa yang diberikan oleh instansi atau perusahaan atas kinerja yang telah dilakukannya.

Promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan dipromosikan, mereka biasanya merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras, karena promosi sering dianggap sebagai pengakuan atas kontribusi dan kemampuan mereka. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Promosi jabatan juga memberikan karyawan tantangan baru yang dapat mendorong pengembangan keterampilan dan kemampuan mereka. Tanggung jawab yang lebih besar dan posisi yang lebih tinggi menuntut karyawan untuk beradaptasi dan mengembangkan diri, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, promosi dapat meningkatkan rasa percaya diri, karena karyawan merasa lebih kompeten dan dihargai oleh perusahaan.

Promosi jabatan juga bisa menimbulkan tekanan, terutama jika karyawan merasa tidak siap dengan tanggung jawab baru. Jika tidak ada dukungan atau pelatihan yang cukup, promosi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan mendapatkan pelatihan yang memadai dan dukungan yang diperlukan untuk sukses dalam peran baru mereka.

Secara keseluruhan, promosi jabatan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, tetapi harus disertai dengan pelatihan, pengembangan, dan dukungan yang tepat untuk memastikan transisi yang sukses dan meminimalkan tekanan yang dapat mengganggu kinerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Haryadi et al., 2022), (Supriaddin, 2020), (Sukmasari, 2016), (Senduk, 2023), (Fauzi, 2022), (Haryadi et al., 2022), (Rivai, 2018), (Sudarta, 2022), (Maulana, 2018), (Guston, 2016), (Sigalingging, 2018), (Bahri, 2022), dan (Maulana, 2019) menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya promosi jabatan yang didasarkan atas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan berprestasi dengan baik. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

2.2.3 Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Masa kerja merujuk pada lamanya seorang karyawan bekerja di suatu organisasi atau perusahaan, yang diukur sejak tanggal pertama kali mereka bergabung hingga saat ini. Masa kerja ini mencakup berbagai pengalaman yang dimiliki oleh karyawan, seperti pengetahuan tentang tugas, proses kerja, dan budaya organisasi yang memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau puas yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti penghargaan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan, serta peluang untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan. Karyawan yang merasa puas dengan

pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap organisasi.

Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, karena mereka telah melalui berbagai pengalaman dan tantangan yang memungkinkan mereka untuk lebih memahami pekerjaan dan budaya organisasi. Pengalaman ini seringkali membuat mereka merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Selain itu, karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan biasanya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan rekan kerja dan atasan, yang dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kepuasan dalam bekerja. Mereka juga lebih memahami ekspektasi organisasi dan dapat melihat perkembangan karir mereka dari waktu ke waktu, yang dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan mereka.

Masa kerja yang panjang juga bisa menurunkan kepuasan kerja jika karyawan merasa tidak ada perkembangan atau tantangan baru. Tanpa adanya peluang untuk pengembangan karir atau peningkatan keterampilan, oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, meskipun mereka sudah lama bekerja, agar tetap merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Penelitian terdahulu yg dilakukan (Haedar et al., 2016), (Winata et al., 2022), (Zainaro et al., 2017), (Winata et al., 2022), dan (Haedar et al., 2016) menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.2.4 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Promosi jabatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan

cara yang beragam, tergantung pada berbagai faktor. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan.

Promosi sering kali membawa dampak positif, seperti meningkatkan motivasi, rasa dihargai, dan pengakuan atas prestasi. Karyawan yang dipromosikan merasa dihargai karena telah diberikan tanggung jawab dan tantangan baru, yang membuat pekerjaan mereka lebih menarik dan memberikan rasa pencapaian. Selain itu, promosi juga biasanya disertai dengan peningkatan gaji, tunjangan, atau fasilitas lainnya, yang berkontribusi pada kepuasan finansial. Namun, di sisi lain, promosi jabatan juga dapat menimbulkan tantangan. Misalnya, ketegangan dapat terjadi antara karyawan yang dipromosikan dan mereka yang tidak mendapatkan promosi, yang dapat menciptakan ketidaknyamanan di lingkungan kerja. Selain itu, tanggung jawab yang lebih besar yang diberikan dengan promosi juga bisa menambah stres, terutama jika karyawan merasa belum siap atau kurang terlatih untuk menghadapi beban kerja yang baru. Hal ini bisa mengurangi kepuasan kerja dan menciptakan ketidaknyamanan.

Berdasarkan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh (Harini, 2018), (Surya, 2016), dan (Yubu et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kepuasan kerja karyawan berpengaruh besar terhadap kelangsungan perusahaan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, berkaitan dengan imbalan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Kinerja, di sisi lain, merujuk pada sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan dalam pekerjaan mereka, sering kali dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Keduanya saling terkait, di mana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas yang dihadapi. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali mengarah pada peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Karyawan yang puas juga lebih mungkin untuk memiliki hubungan kerja yang lebih baik, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berkontribusi secara positif terhadap suasana kerja, yang mendukung kinerja tim secara keseluruhan.

Kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja, karena faktor lain seperti keterampilan, pengalaman, dan dukungan organisasi juga turut mempengaruhi hasil kerja. Karyawan yang merasa tidak diberdayakan atau tidak memiliki peluang untuk berkembang, meskipun mereka merasa puas, mungkin tidak mencapai potensi kinerja yang optimal. Selain itu, jika kepuasan kerja didorong oleh faktor-faktor yang kurang relevan dengan pekerjaan, seperti insentif finansial yang tidak diimbangi dengan tantangan pekerjaan, kinerja jangka

panjang bisa terpengaruh.

Kepuasan kerja yang tinggi cenderung mendorong kinerja yang lebih baik, namun untuk mencapai kinerja optimal, faktor-faktor lain seperti dukungan organisasi, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang kondusif juga perlu diperhatikan.

Kepuasan kerja karyawan tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, penelitian terdahulu (Harini, 2018), (Surya, 2016), dan (Yubu et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Namun, masa kerja yang panjang tanpa penghargaan atau kesempatan pengembangan dapat menyebabkan kejenuhan dan menurunkan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting dalam hubungan ini, di mana karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi tinggi, komitmen yang kuat, dan kualitas kerja yang lebih baik. Masa kerja yang stabil dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan penghargaan, pelatihan, dan peluang pengembangan kepada karyawan dengan masa kerja yang panjang untuk menjaga kepuasan kerja mereka dan memastikan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Masa kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja, di mana lama bekerja meningkatkan kemampuan dan adaptabilitas individu. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki keterampilan yang lebih baik, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi, yang sering kali dipicu oleh pengalaman kerja yang lebih banyak, meningkatkan motivasi dan produktivitas. Dengan demikian, masa kerja yang lama berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu (Zainaro et al., 2017), (Tewal, 2015), (Triyaningsih, 2016), dan (Haedar et al., 2016) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.2.7 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

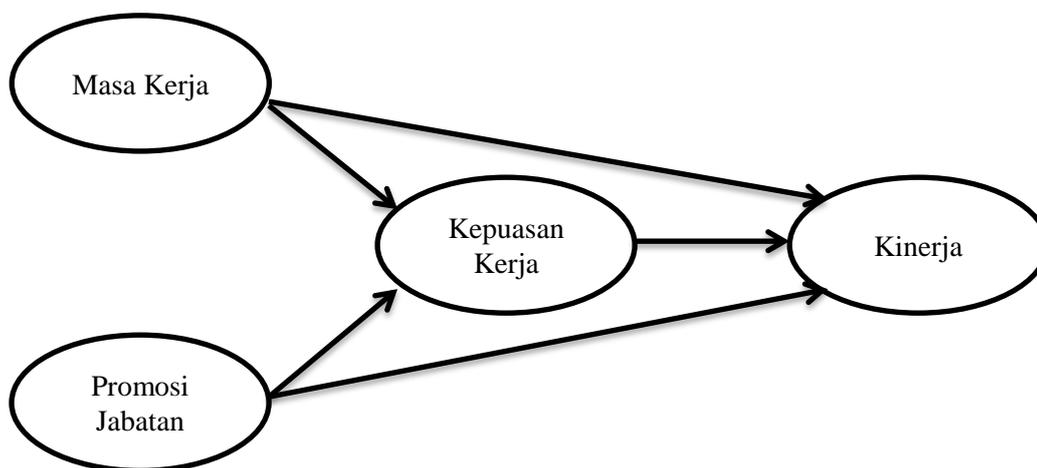
Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa promosi meningkatkan motivasi dan rasa penghargaan, yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang dipromosikan merasa lebih dihargai dan cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Selain itu, promosi sering kali disertai dengan peningkatan kompensasi, yang juga berkontribusi pada kepuasan kerja. Dengan demikian, promosi jabatan tidak hanya meningkatkan status karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, banyak hal yang dapat dilakukan serta berbagai macam strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut sesuai dengan perencanaan. Hasil

kinerja akan meningkat seiring terciptanya kepuasan kerja. Sedikitnya secara psikologis, karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Dari berbagai macam penelitian terdahulu, terdapat beberapa hasil penelitian sehingga dari penelitian ini berangkat dari perbedaan tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Riski, 2020), (Maulana, 2019), dan (Maulana, 2018).

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara masa kerja dan promosi jabatan yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019b). Maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh masa kerja terhadap kinerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
2. Ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
3. Ada pengaruh masa kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
4. Ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
6. Ada pengaruh masa kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
7. Ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian dapat menggunakan instrument pengumpulan data seperti angket, daftar wawancara dan lainnya. Dalam penelitian kuantitatif, masalah dapat ditentukan pada awal penelitian, yang berfungsi sebagai hipotesis awal atau dugaan tentang masalah berdasarkan teori yang ada (Juliandi, et.al 2014). Tujuan dari strategis penelitian ini adalah untuk menjelaskan variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan, variabel bebas (X) yang merupakan masa kerja dan promosi jabatan dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z).

3.2 Definisi Variabel Operasional

Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi atau petunjuk kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur suatu variabel yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana variabel satu faktor berhubungan dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu Masa Kerja (X1) dan Promosi Jabatan (X2), satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) dan satu variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja (Z).

Tabel 3.1

Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan	kinerja adalah hasil pencapaian individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab, kemampuan dan perencanaan strategis untuk mencapai tujuan yang diharapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.	Kualitas Pekerjaan Ketepatan Waktu Inisiatif Kemampuan Komunikasi (Kompri, 2020)
Masa Kerja	masa kerja adalah periode waktu yang telah dijalani oleh seorang pekerja sejak mulai bekerja di suatu perusahaan atau bidang tertentu.	Tingkat kepuasan kerja Stress lingkungan kerja Pengembangan karir Kompensasi hasil kerja (Dewi, 2021)
Promosi Jabatan	Promosi jabatan adalah proses perpindahan atau peningkatan posisi seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab, wewenang, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.	Status sosial Wewenang Tanggung jawab Penghasilan (Hasibuan, 2019)

Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah reaksi emosional karyawan terhadap pekerjaan yang mencerminkan tingkat kepuasan, dipengaruhi oleh harapan, situasi kerja, hubungan, imbalan, serta faktor fisik dan psikologis, yang terlihat dari moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja.	Upah Pekerjaan Kesempatan promosi Penyelia Rekan kerja (Sawitri et al., 2022)
----------------	---	--

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian adalah lokasi dimana suatu penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian di PT Pegadaian Kanwil 1 Medan yang beralamat di Jl. Pegadaian No.112, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20151.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Desember 2024 sampai bulan April 2025

Tabel 3.2 Rencana Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	November 2024				Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025				Maret – April 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Pendahuluan (Prariset)	■																			
2	Pengajuan Judul		■	■																	
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal				■	■	■	■	■	■											
5	Seminar Proposal									■											
6	Pengumpulan Data										■	■	■	■							
7	Penyusunan Skripsi (Analisis Data)													■	■	■					
8	Bimbingan Skripsi																■	■	■		
9	Sidang Meja Hijau																				■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Penelitian mungkin tidak meneliti semua elemen, anggota, atau unsur dalam wilayah pengamatan, tetapi hanya memfokuskan pada sebagian kecil populasi. Dengan demikian, populasi adalah totalitas dari semua unsur yang ada di wilayah penelitian. Populasi bukan hanya jumlah orang yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi mencakup semua karakteristik dan sifat yang dimiliki objek atau subjek tersebut (Juliandi et al., 2018).. Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan di PT Pegadaian Kanwil 1 Medan, yang berjumlah 67 orang. Rincian jumlah karyawan beserta jabatannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.3 Populasi Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan

NO	UNIT KERJA	JUMLAH
1	Pemimpin Wilayah PT Pegadaian Kanwil 1 Medan	2 Orang
2	Departemen Sumber daya Manusia	12 Orang
3	Departemen keuangan	10 Orang
4	Departemen Manajemen Resiko	10 Orang
5	Departemen Logistik dan Umum	16 Orang
6	Departemen Business Support	17 Orang
Jumlah		67 Orang

Sumber: PT Pegadaian Kanwil 1 Medan

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang ingin diteliti, yang ciri – ciri dan keberadaannya diharapkan mampu mewakili atau menggambarkan populasi yang sebenarnya. Sampel merupakan bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya, sedangkan banyaknya anggota suatu sampel disebut ukuran sampel (Sugiyono, 2019).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 orang (Sugiyono, 2019). Karyawan pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan berjumlah 67 karyawan, maka jumlah populasi hanya sebesar 67 karyawan, sehingga layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel penelitian ini adalah 67 orang karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Suatu aktivitas penelitian membutuhkan data – data yang akan diolah, dianalisis, dan diuji untuk menjawab rumusan masalah penelitian, atau membuktikan hipotesis penelitian. Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan data. Data dibagi menjadi dua kategori yaitu, data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang terdiri dari angka yang dapat dioperasikan sedangkan kualitatif adalah data yang menunjukkan kualitas daripada angka atau nilai (Juliandi et al., 2018)..

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner dan wawancara dimana data yang digunakan adalah kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2018) ada tiga alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun alat pengumpulan data tersebut adalah:

3.5.1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada pegawai mengenai hal – hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara atau kegiatan tanya jawab dengan karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan untuk mendapatkan informasi yang signifikan.

3.5.2. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain (Juliandi et al., 2018)..

3.5.3. Angket (Kuesioner)

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui distribusi angket atau kuesioner kepada karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan. Kuisisioner adalah pertanyaan atau pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti (Juliandi et al., 2018).. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu bagian dari proses penelitian. Analisis data berarti menginterpretasikan data-data yang telah dikumpulkan dari lapangan dan telah diolah sehingga menghasilkan informasi tertentu (Juliandi et al., 2018).

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, juga untuk mengkonfirmasi teori. Sebagai teknik prediksi, (*Partial least Square*) PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linier dari indikator dan menghindari masalah *factor indeterminacy*. (*Partial least Square*) PLS menggunakan literasi algorithm, sehingga persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model *recursive* (Duryadi, 2021).

Tujuan (*Partial Least Square*) PLS adalah untuk prediksi, sehingga (*Partial Least Square*) PLS menitikberatkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, persoalan misspecification model tidak terlalu berpengaruh terhadap estimasi parameter, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

(*Partial Least Square*) PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat

digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software *Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Menurut (Ghozali & Latan, 2015).ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu:

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
 - a. Validasi konvergen (*Convergent Validity*)
 - b. Validitas Diskriminnan (*Discriminant Validity*)
 - c. *Composite Reliability*
 - d. *Cronbach's Alpha*
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
 - a. Koefisien determinasi (*R-Square*)
 - b. F-square
 - c. Pengujian Hipotesis

3.6.1. Analisa Outer Model

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan

konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi - 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator ditla berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstriik lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE)*.). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3. *Composite reliability*

Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila mila yang dicapai adalah = 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.6.2. Analisis Inner Model

Analisis *Inner Model* biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Analisis ini menggunakan tiga pengujian yaitu: (1) *R-squared*; (2) *F-squared*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* .

1. *R-square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substantial (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah moderate (sedang).
- c) nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah weak (lemah) (Hair Jr et al., 2017).

2. *F-squared*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-Square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel

eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi et al., 2018).

Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi et al., 2018). adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai $f^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Jika nilai $f^2 = 0.15$ → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen. A
- c) Jika nilai $f^2 = 0.35$ → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (1) *direct effect*; (2) *indirect effect*; dan (3) *total effect*.

1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2018).. Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai *path coefficient* lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika *path coefficient*

pada level 0,050. Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat atau naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat atau naik.
- b. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat atau naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun atau rendah.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi et al., 2018).. Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi et al., 2018).adalah:

- (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan
- (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. *Total Effect* (Total Efek)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi et al., 2018). Jika nilai *P-value* $< 0,05$ maka signifikan yang artinya *direct effect* dan *indirect effect* jika di totalkan berpengaruh signifikan. Jika nilai *P-value* $\rightarrow 0,05$ maka tidak signifikan yang artinya *direct effect* dan *indirect effect* jika ditotalkan tidak berpengaruh signifikan. Dengan kata lain jika di totalkan tidak ada pengaruhnya .

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan ,10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja, 8 pernyataan untuk Masa Kerja, dan 8 pernyataan untuk Promosi Jabatan. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 67 orang responden karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	39	58,21 %
2	Perempuan	28	41,79 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (58,21%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 28 (41,79%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20 – 30 Tahun	14	20,90 %
2	31 – 40 Tahun	21	31,34 %
3	41 - 50 Tahun	19	28,36 %
4	51 - 60 Tahun	13	19,40 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari yang berumur 20-30 tahun sebanyak 14 orang (20,90 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 21 orang (31,34 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 19 orang (28,36 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 13 orang (19,40 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3 Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	6	8,96 %
2	S1	57	85,07 %
3	S2	4	5,97 %
4	S3	0	0,00 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 6 orang (8,96%), pendidikan S1 sebanyak 57

orang (85,07%), dan pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 4 orang (5,97%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	12	17,91 %
2	5 - 10 Tahun	24	35,82 %
3	> 10 Tahun	31	46,27 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 12 orang (17,91%), lama bekerja 5 - 10 tahun sebanyak 24 orang (35,82%), dan lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 31 orang (46,27%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu lebih dari 10 tahun pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Masa Kerja dan Promosi Jabatan. Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1. Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

No	Jawaban Kinerja Karyawan (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	58.21	23	34.33	4	5.97	1	1.49	0	0.00	67	100
2	35	52.24	28	41.79	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
3	33	49.25	28	41.79	3	4.48	3	4.48	0	0.00	67	100
4	35	52.24	28	41.79	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
5	43	64.18	18	26.87	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
6	38	56.72	24	35.82	4	5.97	1	1.49	0	0.00	67	100
7	37	55.22	24	35.82	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
8	34	50.75	28	41.79	3	4.48	2	2.99	0	0.00	67	100
9	35	52.24	26	38.81	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
10	35	52.24	26	38.81	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan adalah:

1. Jawaban responden Saya bekerja dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (58,21%).
2. Jawaban responden Saya bekerja dengan mengutamakan hasil pekerjaan yang bermutu sesuai dengan peraturan yang ada, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
3. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (49,25%).
4. Jawaban responden Saya mampu bekerja dengan cepat dan efisien, memenuhi semua tenggat waktu yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).

5. Jawaban responden Saya selalu menyelesaikan tugas sebelum deadline/ batas waktu yang ditentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (64,18%).
6. Jawaban responden Saya memiliki keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (56,72%).
7. Jawaban responden Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (55,22%).
8. Jawaban responden Saya dapat menguasai keterampilan baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (50,75%).
9. Jawaban responden Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
10. Jawaban responden Saya memberikan pendapat/usulan yang positif apabila diperlukan oleh atasan atau rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

No	Jawaban Kepuasan Kerja (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	62.69	21	31.34	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
2	41	61.19	21	31.34	4	5.97	1	1.49	0	0.00	67	100
3	38	56.72	25	37.31	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
4	35	52.24	26	38.81	3	4.48	3	4.48	0	0.00	67	100
5	34	50.75	28	41.79	3	4.48	2	2.99	0	0.00	67	100
6	35	52.24	26	38.81	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
7	46	68.66	17	25.37	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
8	41	61.19	22	32.84	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
9	41	61.19	22	32.84	3	4.48	1	1.49	0	0.00	67	100
10	42	62.69	20	29.85	4	5.97	1	1.49	0	0.00	67	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden Upah yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (62,69%).
2. Jawaban responden Upah yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (61,19%).
3. Jawaban responden Pekerjaan yang saya kerjakan sehari – hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (56,72%).
4. Jawaban responden Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diterima, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).

5. Jawaban responden Karyawan yang bekerja lebih lama menjadi prioritas dalam kebijakan promosi jabatan di organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (50,75%).
6. Jawaban responden Adanya peraturan yang jelas dari perusahaan tentang promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
7. Jawaban responden Pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (68,66%).
8. Jawaban responden Pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (61,19%).
9. Jawaban responden Rekan kerja saya selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (61,19%).
10. Jawaban responden Adanya kerjasama yang baik antar karyawan dengan organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (62,69%).

4.1.3.2 Variabel Masa Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Masa Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Masa Kerja

No	Jawaban Masa Kerja (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	64.18	18	26.87	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
2	47	70.15	14	20.9	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
3	48	71.64	13	19.4	3	4.48	3	4.48	0	0.00	67	100
4	38	56.72	23	34.33	3	4.48	3	4.48	0	0.00	67	100
5	42	62.69	20	29.85	3	4.48	2	2.99	0	0.00	67	100
6	43	64.18	18	26.87	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
7	38	56.72	23	34.33	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
8	37	55.22	24	35.82	3	4.48	3	4.48	0	0.00	67	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Masa Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (64,18%)..
2. Jawaban responden Saya merasa semakin nyaman bekerja seiring bertambahnya dengan masa kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang (70,15%).
3. Jawaban responden Saya merasa tekanan kerja semakin meningkat seiring dengan bertambahnya masa kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju 48 orang (71,64%).
4. Jawaban responden Saya sering merasa kelelahan akibat tekanan lingkungan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju 38 orang (56,72%).
5. Jawaban responden Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir sesuai dengan masa kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (62,69%).

6. Jawaban responden Saya merasa perusahaan ini memberikan peluang karir jangka panjang bagi karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (64,18%).
7. Jawaban responden Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan mencerminkan kontribusi saya berdasarkan masa kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju 38 orang (56,72%).
8. Jawaban responden Saya merasa kompensasi yang saya terima sesuai dengan masa kerja saya diperusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (55,22%).

4.1.3.3 Variabel Promosi Jabatan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Promosi Jabatan sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Promosi Jabatan

No	Jawaban Promosi Jabatan (X ₂)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	44.78	27	40.3	8	11.94	2	2.99	0	0.00	67	100
2	35	52.24	27	40.3	3	4.48	1	1.49	1	1.49	67	100
3	29	43.28	31	46.27	5	7.46	2	2.99	0	0.00	67	100
4	35	52.24	25	37.31	5	7.46	2	2.99	0	0.00	67	100
5	36	53.73	25	37.31	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
6	34	50.75	27	40.3	5	7.46	1	1.49	0	0.00	67	100
7	30	44.78	31	46.27	4	5.97	2	2.99	0	0.00	67	100
8	32	47.76	28	41.79	6	8.96	1	1.49	0	0.00	67	100

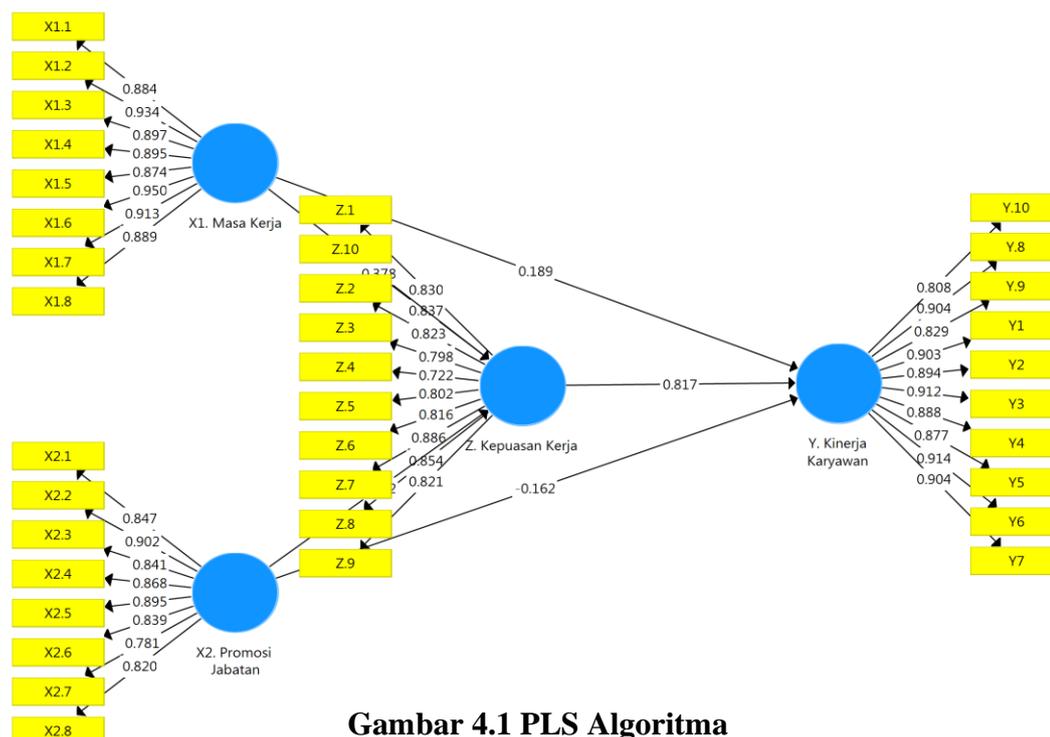
Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Promosi Jabatan adalah:

1. Jawaban responden Kebijakan promosi jabatan perusahaan dapat menaikkan status sosial saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (44,78%).
2. Jawaban responden Menurut saya karyawan yang dipromosikan jabatannya mempengaruhi status sosial didalam pekerjaannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
3. Jawaban responden Saya merasa dapat memiliki wewenang apabila mendapatkan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
4. Jawaban responden Perusahaan tempat saya bekerja menetapkan wewenang yang dimiliki karyawan sebagai salah satu penentu pengembangan karir, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52,24%).
5. Jawaban responden Saya merasa karyawan yang penuh dengan tanggung jawab dalam bekerja akan cemerlang karirnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (53,73%).
6. Jawaban responden Saya merasa promosi jabatan akan mendapatkan tanggung jawab yang sangat besar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (50,75%).
7. Jawaban responden Umumnya setelah mendapatkan promosi, penghasilan karyawan akan bertambah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
8. Jawaban responden Saya merasa promosi jabatan mempengaruhi penghasilan yang diterima karyawan., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (47,76%).

4.2. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*



Gambar 4.1 PLS Algoritma

4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi et al., 2018)

4.2.1.1 Validity Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer*

loading lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Masa Kerja	X2. Promosi Jabatan	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0.884			
X1.2	0.934			
X1.3	0.897			
X1.4	0.895			
X1.5	0.874			
X1.6	0.950			
X1.7	0.913			
X1.8	0.889			
X2.1		0.847		
X2.2		0.902		
X2.3		0.841		
X2.4		0.868		
X2.5		0.895		
X2.6		0.839		
X2.7		0.781		
X2.8		0.820		
Y.10			0.808	
Y.8			0.904	
Y.9			0.829	
Y1			0.903	
Y2			0.894	
Y3			0.912	
Y4			0.888	
Y5			0.877	
Y6			0.914	
Y7			0.904	
Z.1				0.830
Z.10				0.837
Z.2				0.823
Z.3				0.798
Z.4				0.722
Z.5				0.802
Z.6				0.816
Z.7				0.886
Z.8				0.854
Z.9				0.821

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Promosi Jabatan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Promosi Jabatan dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Masa Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Masa Kerja dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Karyawan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

4.2.1.2 Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu $> 0,6$ (Juliandi et al., 2018).

Tabel 4.10 Hasil Uji *Composite Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Masa Kerja	0.968	0.972	0.973	0.818
X2. Promosi Jabatan	0.945	0.949	0.954	0.722
Y. Kinerja Karyawan	0.969	0.970	0.973	0.782
Z. Kepuasan Kerja	0.945	0.947	0.953	0.672

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan data analisis reliabilitas komposit pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Masa Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,973 > 0,600$ maka variabel Masa Kerja adalah reliabel

2. Promosi Jabatan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,954 > 0,600$ maka variabel Promosi Jabatan adalah reliabel
3. Kinerja Karyawan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,973 > 0,600$ maka variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,953 > 0,600$ maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliable.

4.2.2.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi et al., 2018).

Tabel 4.11 *Discriminant Validity*

	X1. Masa Kerja	X2. Promosi Jabatan	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Masa Kerja				
X2. Promosi Jabatan	0.473			
Y. Kinerja Karyawan	0.611	0.452		
Z. Kepuasan Kerja	0.611	0.671	0.858	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Masa Kerja terhadap Promosi Jabatan memiliki nilai HTMT $0,473 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai HTMT $0,611 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

3. Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT $0,611 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai HTMT $0,452 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT $0,671 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai HTMT $0,858 < 0,90$ artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

4.2.2.1. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y. Kinerja Karyawan	0.714	0.700
Z. Kepuasan Kerja	0.519	0.504

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square 0.714 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 71,4% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 28,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square 0.519 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Masa Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 51,9% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 48,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.2.2.2 F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural(Ghozali & Latan, 2015)..

Tabel 4.13 F Square

	X1. Masa Kerja	X2. Promosi Jabatan	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Masa Kerja			0.079	0.234
X2. Promosi Jabatan			0.054	0.349
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			1.121	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

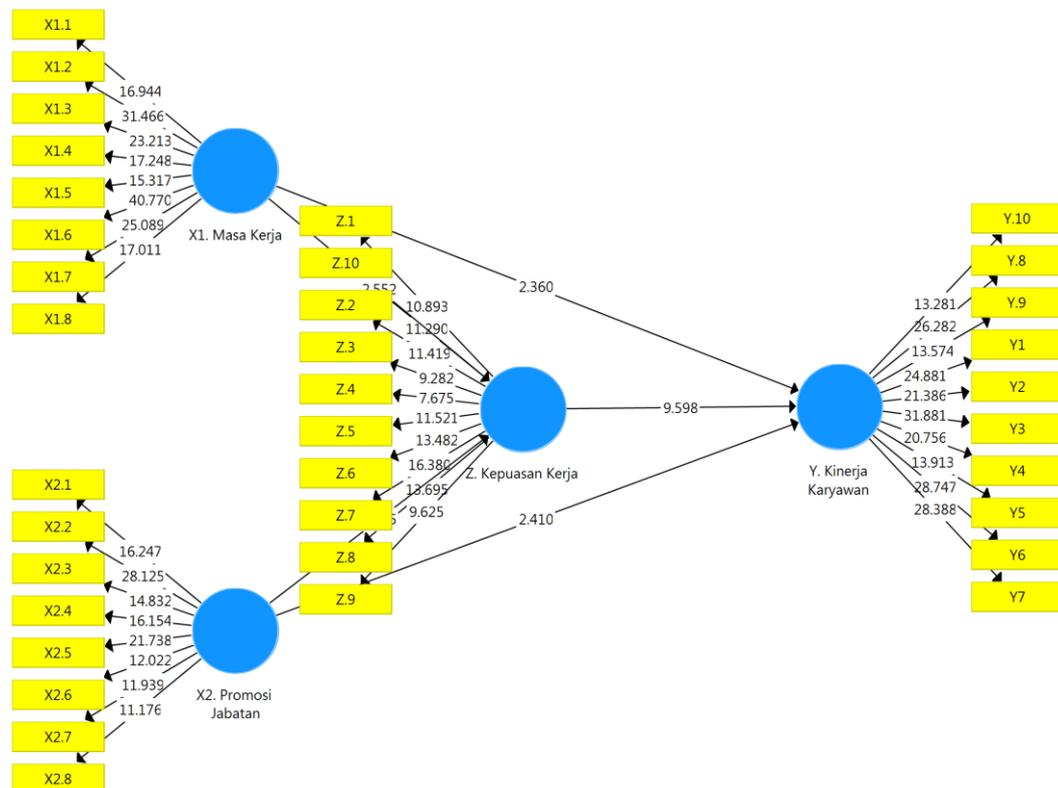
1. Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,079 maka memiliki efek yang lemah.

2. Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,054 maka memiliki efek yang lemah .
3. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,121 maka memiliki efek yang medium.
4. Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0,234 maka memiliki efek yang medium.
5. Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,349 maka memiliki efek yang besar.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

4.2.3. Uji Hipotesis

4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)



Gambar 4.2 Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli) adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli) adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.14 Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Masa Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.189	0.199	0.080	2.360	0.019
X1. Masa Kerja -> Z. Kepuasan Kerja	0.378	0.367	0.148	2.552	0.011
X2. Promosi Jabatan -> Y. Kinerja Karyawan	-0.162	-0.159	0.067	2.410	0.016
X2. Promosi Jabatan -> Z. Kepuasan Kerja	0.462	0.463	0.135	3.415	0.001
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.817	0.801	0.085	9.598	0.000

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar

0,019 maka $0,019 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh langsung Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,378 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,011 maka $0,011 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh langsung Promosi Jabatan terhadap variabel Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar -0.162 (negatif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,016 maka $0,016 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan .
4. Pengaruh langsung Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,462 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,817 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.15

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Masa Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.309	0.293	0.120	2.582	0.010
X2. Promosi Jabatan -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.378	0.374	0.128	2.960	0.003

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,309 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar $0,010 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,378 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar $0,003 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,189 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,019 maka $0,019 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Masa kerja adalah durasi waktu yang dihabiskan seorang karyawan di suatu perusahaan, termasuk masa percobaan, cuti, dan libur yang diatur dalam perjanjian kerja. Penghitungan masa kerja dimulai dari tanggal pertama bekerja hingga saat ini atau hingga karyawan berhenti.

Masa kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki pengalaman lebih banyak dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan, yang dapat meningkatkan efisiensi dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Selain itu, mereka juga lebih memahami nilai-nilai organisasi serta prosedur dan sistem yang ada, sehingga dapat beradaptasi lebih cepat dan bekerja lebih produktif. Seiring waktu, karyawan yang lebih berpengalaman biasanya memperoleh keterampilan tambahan yang memperbaiki kualitas kerja mereka, memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat. Namun, karyawan dengan masa kerja lama juga dapat mengalami dampak buruk jika tidak ada tantangan atau peluang pengembangan dalam pekerjaan mereka, yang bisa memengaruhi kinerja mereka, karyawan yang merasa dihargai dan diberi peluang

untuk berkembang akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, masa kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ariono, 2017), (suhardjo, 2007), (Sugito et al., 2019), (Ivana et al., 2022), (Samhudi et al., n.d.), (Hamidin, 2019), (Firdausi, 2020), (Kereh et al., 2018), (Alvino, 2020), menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,162 (negatif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,016 maka $0,016 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

Promosi jabatan merupakan salah satu dari beberapa macam pengembangan karier, mendapatkan promosi jabatan merupakan sebuah impian atau tujuan dari para pegawai karena apabila seorang pegawai mendapatkan promosi berarti dia mendapatkan balas jasa yang diberikan oleh instansi atau perusahaan atas kinerja yang telah dilakukannya.

Promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan dipromosikan, mereka biasanya merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras, karena promosi sering dianggap sebagai pengakuan atas kontribusi dan kemampuan mereka. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Promosi jabatan juga memberikan karyawan tantangan baru yang dapat mendorong pengembangan keterampilan dan kemampuan mereka. Tanggung jawab yang lebih besar dan posisi yang lebih tinggi menuntut karyawan untuk beradaptasi dan mengembangkan diri, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, promosi dapat meningkatkan rasa percaya diri, karena karyawan merasa lebih kompeten dan dihargai oleh perusahaan.

Promosi jabatan juga bisa menimbulkan tekanan, terutama jika karyawan merasa tidak siap dengan tanggung jawab baru. Jika tidak ada dukungan atau pelatihan yang cukup, promosi dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan mendapatkan pelatihan yang memadai dan dukungan yang diperlukan untuk sukses dalam peran baru mereka.

Secara keseluruhan, promosi jabatan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, tetapi harus disertai dengan pelatihan, pengembangan, dan dukungan yang tepat untuk memastikan transisi yang sukses dan meminimalkan tekanan yang dapat mengganggu kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haryadi et al., 2022), (Supriaddin, 2020), (Sukmasari, 2016), (Senduk, 2023), (Fauzi, 2022), (Haryadi et al., 2022), (Rivai, 2018), (Sudarta, 2022), (Maulana, 2018), (Guston, 2016), (Sigalingging, 2018), (Bahri, 2022), dan (Maulana, 2019) menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.3. Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,378(positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,011 maka $0,011 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan

bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

Masa kerja merujuk pada lamanya seorang karyawan bekerja di suatu organisasi atau perusahaan, yang diukur sejak tanggal pertama kali mereka bergabung hingga saat ini. Masa kerja ini mencakup berbagai pengalaman yang dimiliki oleh karyawan, seperti pengetahuan tentang tugas, proses kerja, dan budaya organisasi yang memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau puas yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti penghargaan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan, serta peluang untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap organisasi.

Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, karena mereka telah melalui berbagai pengalaman dan tantangan yang memungkinkan mereka untuk lebih memahami pekerjaan dan budaya organisasi. Pengalaman ini seringkali membuat mereka merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Selain itu, karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan biasanya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan rekan kerja dan atasan, yang dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kepuasan dalam bekerja. Mereka juga lebih memahami ekspektasi organisasi dan dapat melihat perkembangan karir mereka dari waktu ke waktu, yang dapat

meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan mereka.

Masa kerja yang panjang juga bisa menurunkan kepuasan kerja jika karyawan merasa tidak ada perkembangan atau tantangan baru. Tanpa adanya peluang untuk pengembangan karir atau peningkatan keterampilan, oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, meskipun mereka sudah lama bekerja, agar tetap merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haedar et al., 2016), (Winata et al., 2022), (Zainaro et al., 2017), (Winata et al., 2022), dan (Haedar et al., 2016) menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

4.3.4. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,462 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

Promosi jabatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan cara yang beragam, tergantung pada berbagai faktor. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan.

Promosi sering kali membawa dampak positif, seperti meningkatkan motivasi, rasa dihargai, dan pengakuan atas prestasi. Karyawan yang

dipromosikan merasa dihargai karena telah diberikan tanggung jawab dan tantangan baru, yang membuat pekerjaan mereka lebih menarik dan memberikan rasa pencapaian. Selain itu, promosi juga biasanya disertai dengan peningkatan gaji, tunjangan, atau fasilitas lainnya, yang berkontribusi pada kepuasan finansial. Namun, di sisi lain, promosi jabatan juga dapat menimbulkan tantangan. Misalnya, ketegangan dapat terjadi antara karyawan yang dipromosikan dan mereka yang tidak mendapatkan promosi, yang dapat menciptakan ketidaknyamanan di lingkungan kerja. Selain itu, tanggung jawab yang lebih besar yang diberikan dengan promosi juga bisa menambah stres, terutama jika karyawan merasa belum siap atau kurang terlatih untuk menghadapi beban kerja yang baru. Hal ini bisa mengurangi kepuasan kerja dan menciptakan ketidaknyamanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harini, 2018), (Surya, 2016), dan (Yubu et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,817 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, berkaitan dengan imbalan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Kinerja, di sisi lain, merujuk pada sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan dalam pekerjaan mereka, sering kali dipengaruhi oleh tingkat kepuasan

kerja. Keduanya saling terkait, di mana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas yang dihadapi. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali mengarah pada peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Karyawan yang puas juga lebih mungkin untuk memiliki hubungan kerja yang lebih baik, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berkontribusi secara positif terhadap suasana kerja, yang mendukung kinerja tim secara keseluruhan.

Kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja, karena faktor lain seperti keterampilan, pengalaman, dan dukungan organisasi juga turut mempengaruhi hasil kerja. Karyawan yang merasa tidak diberdayakan atau tidak memiliki peluang untuk berkembang, meskipun mereka merasa puas, mungkin tidak mencapai potensi kinerja yang optimal. Selain itu, jika kepuasan kerja didorong oleh faktor-faktor yang kurang relevan dengan pekerjaan, seperti insentif finansial yang tidak diimbangi dengan tantangan pekerjaan, kinerja jangka panjang bisa terpengaruh.

Kepuasan kerja yang tinggi cenderung mendorong kinerja yang lebih baik, namun untuk mencapai kinerja optimal, faktor-faktor lain seperti dukungan organisasi, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang kondusif juga perlu diperhatikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harini,

2018), (Surya, 2016), dan (Yubu et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.3.6 Pengaruh Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,309 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,010 maka $0,010 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Namun, masa kerja yang panjang tanpa penghargaan atau kesempatan pengembangan dapat menyebabkan kejenuhan dan menurunkan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting dalam hubungan ini, di mana karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi tinggi, komitmen yang kuat, dan kualitas kerja yang lebih baik. Masa kerja yang stabil dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan penghargaan, pelatihan, dan peluang pengembangan kepada karyawan dengan masa kerja yang panjang untuk menjaga kepuasan kerja mereka dan memastikan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Masa kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, di mana lama bekerja meningkatkan kemampuan dan adaptabilitas individu. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung

memiliki keterampilan yang lebih baik, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi, yang sering kali dipicu oleh pengalaman kerja yang lebih banyak, meningkatkan motivasi dan produktivitas. Dengan demikian, masa kerja yang lama berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zainaro et al., 2017), (Tewal, 2015), (Triyaningsih, 2016), dan (Haedar et al., 2016) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

4.3.7 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,378 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa promosi meningkatkan motivasi dan rasa penghargaan, yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang dipromosikan merasa lebih dihargai dan cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Selain itu, promosi sering kali disertai dengan peningkatan kompensasi, yang juga berkontribusi pada kepuasan kerja. Dengan demikian, promosi jabatan tidak hanya meningkatkan status karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, menciptakan lingkungan

kerja yang produktif dan memuaskan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, banyak hal yang dapat dilakukan serta berbagai macam strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut sesuai dengan perencanaan. Hasil kinerja akan meningkat seiring terciptanya kepuasan kerja. Sedikitnya secara psikologis, karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riski, 2020), (Maulana, 2019), dan (Maulana, 2018) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Masa Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .
2. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .
3. Masa Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .
4. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .
6. Masa Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .
7. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan agar Memperkuat dan memperluas layanan berbasis digital seperti aplikasi mobile atau platform online. Ini akan mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi seperti pengecekan saldo, pembayaran angsuran, atau pengajuan gadai tanpa harus datang ke kantor..
2. Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan agar Menyediakan program edukasi keuangan bagi masyarakat, terutama di daerah-daerah yang masih minim akses informasi. Hal ini bisa dilakukan melalui seminar, pelatihan, atau kampanye digital.
3. Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan agar Mengembangkan produk yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti pinjaman dengan bunga rendah untuk sektor UMKM, atau produk gadai emas dengan tenor lebih panjang.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Terbatasnya akses mencari tahu permasalahan yang terjadi pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan
2. Penulis susah menjumpai sampel responden akibat waktu yang terbatas karena kesibukan responden

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). Manajemen Sumber daya Manusia teori, praktik, dan penelitian. In *Kunststoffe International* (Vol. 106, Issue 12).
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–15.
- Amanda, A. F., Ukkas, I., & KUSDARIANTO, I. (2018). Pengaruh Masa Kerja, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank SulSelBar Cabang Palopo. *Universitas Muhammadiyah Palopo*, *1*(2), 49–64.
- Ardi, R. P., & Sukmasari, N. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang. *Jurnal Ebbank*, *7*(2), 105–110.
- Arifki Zainaro Program Studi Ilmu Keperawatan, M., Kedokteran Universitas Malahayati Bandar Lampung, F., kunci, K., Prasarana, S., dan Masa Kerja, P., Kerja, K., & Perawat, K. (2017). *PENGARUH SARANA PRASARANA, PENDIDIKAN DAN MASA KERJA PERAWAT TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PERAWAT DI RUANG RAWAT INAP RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr. A. DADI TJOKRODIPO BANDAR LAMPUNG*. *11*(1), 1–4.
- Ariono, I. (2017). Analisa Pengaruh Tingkat Pendidikan, Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Kaliwiro Wonosobo. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ*, *4*(3), 254–267. <https://doi.org/10.32699/ppkm.v4i3.430>
- Bahri, S. (2022). Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *5*(1), 52–63. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10197>
- Diana Wangania, & Riani Senduk. (2023). Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (Bptp) Provinsi Sulawesi Utara. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, *3*(2), 202–212. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.445>
- Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*. Penerbit Yayasan Prima Agus Te.

- Erlanggashani, C., Suarka, F. M., & Pertiwi, P. R. (2022). Faktor-Faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di masari villas and spa. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 5(2), 102. <https://doi.org/10.24843/jkh.2021.v05.i02.p07>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Fauzi, Y. M. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Lapangan di Lembaga Amil Zakat Infaq dan Sedekah PUI). *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 6(1), 23–29. <https://doi.org/10.32627/maps.v6i1.568>
- Firdausi, N. I. P. D. M. K. T. K. K. P. P. M. R. (2020). TINGKAT PENDIDIKAN DAN MASA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PRIMA MAKMUR ROTOKEMINDO. *Kaos GL Dergisi*, 8(75), 147–154.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Guston, S. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN, PROMOSI JABATAN, TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PD PASAR JAYA. *Applied Microbiology and Biotechnology*, 85(1), 6.
- Haedar, H., Saharuddin, S., & H., H. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada Pt. Hadji Kalla Palopo. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 2(1), 11–22. <https://doi.org/10.35906/jm001.v2i1.158>
- Hafidha, D. F., & Triyaningsih, S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan ARFA Barbershop Cabang Solo). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 16, 177–186.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A, Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Harini, S., & Damayanti, S. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Perwita Margasakti Jakarta. *Jurnal Visionida*, 4(1), 45. <https://doi.org/10.30997/jvs.v4i1.1316>
- Hartaroe, B. P., Mardani, R. M., & Abs, M. K. (2016). *Prodi manajemen*. 82–94.

- Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., & Wijandari, A. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(1), 41–48.
- Hermawan, S., & Amirullah, A. (2021). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif Kualitatif*. MNC Publishing.
- Husain, N., Dama, H., Sudirman, S., Popoi, I., & Canon, S. (2023). Pengaruh Lama Kerja, Gender, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT.PG Gorontalo Desa Gandaria Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo. *Journal of Economic and Business Education*, 1(3), 123–133. <https://doi.org/10.37479/jebe.v1i3.20001>
- Ivana, M., Achmad Rozi, & Wahyudi. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani. *Desanta Indonesian of Interdisciplinary Journal*, 2(2), 199–211.
- Jayanti, K. N., & Dewi, K. T. S. (2021). Dampak Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JEMBA : Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75–84. <https://doi.org/10.52300/jemba.v1i2.2986>
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Jumani, F. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(01), 1693–7619.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). PT. RajaGrafindo.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kereh, E. M., Lengkong, V. P., & Rumokoy, F. S. (2018). Pengaruh Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Pendidikan, Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3903–3913.
- Kompri. (2020). *Manajemen Kinerja* (Cetakan Pe). Juli 2020.
- Kurnianingsih, F., Edison, E., & Safitri, D. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMRAH PRESS.
- Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M. R. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jupiiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(2), 167. <https://doi.org/10.24114/jupiiis.v10i2.11137>

- Lumantow, Tewel, L. (2015a). pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada Pt. Deho Canning Company Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi (EMBA)*, 3(1), 717–725.
- Lumantow, Tewel, L. (2015b). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada Pt. Deho Canning Company Bitung the Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Moderated By Working Period At Pt. Deho Canning Company Bi. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi (EMBA)*, 3(1), 717–725.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(1), 43–54. <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v13i1.1050>
- Maulana, W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Jatim, Tbk Cabang Pamekasan. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 21–39. <https://doi.org/10.36467/makro.2018.03.01.02>
- Maulana, W. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan, Kompensasi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tema (Trijaya Excel Madura) Melalui Kepuasan Kerja. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 2(1), 34–51. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v2i1.3185>
- Maya, S., & Alvino, M. R. (2020). Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(4), 212–217. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i4.131>
- Muhammad Irwan Nur Hamidin. (2019). Pengaruh Masa Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Pembantu Pettarani Uptd Wilayah Makassar. *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 12(1), 47–56.
- Nugraha, M. B. I., & Surya, I. B. K. (2016). *PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA*. 5(1), 59–87.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Riski, S., & Erma Widiana, M. (2020). Pengaruh iklim komunikasi dan promosi

jabatan terhadap kinerja dan motivasi dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.61>

Rivai. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Komitmen Organisasi Pt Pelindo Regional III Sampit. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1214–1225.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan* (Cetakan pe). Raja Grafindo Persada.

Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Umsu Pers.

Samhudi, A., Raesa, S., & Pardani, R. (n.d.). *TOKO ROTI AGUNG*. 1–6.

Sawitri, J., Basalamah, S., Nasir, M., & Murfat, M. Z. (2022). Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Bandara I Laga Ligo Bua Kota Palopo). *Center of Economic Students Journal*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i3.541>

Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Sigalingging, L. (2018). Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Amik Medicom Medan. *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika Dan Komputer)*, 17(2), 260. <https://doi.org/10.53513/jis.v17i2.260>

Siregar, S. manaharawan, Harahap, S. fialy, & Nur, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(1), 20–25. <https://doi.org/10.51771/jumper.v1i1.373>

Sudarta. (2022). *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Dikaji Menurut Teori Alderfer*. 16(1), 1–23.

Sugito, S., Suyitno, Y., & Kuntoro, K. (2019). Pengaruh Masa Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Desa Samudra Dan Samudra Kulon. *Dinamika Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.30595/dinamika.v11i1.5980>

Sugiyono. (2019a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.

Sugiyono, 2019. (2019b). metode penelitian kuantitatif kualitatif. In *Sustainability*

(Switzerland) (Vol. 11, Issue 1).

- suhardjo. (2007). Pengaruh Tingkat Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, Vol.5(No.3), 1–13.
- Supriaddin, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PD. Bank Perkreditan Rakyat Bahteramas Konawe. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 616–637.
- Sutrisno, E. (2019a). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Renadamediaagro.
- Sutrisno, E. (2019b). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Syaripuddin, J. (2018). *Lingkungan Kerja & Organisasi*. 1–9.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah moother and baby). *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*, 4(2), 41–55.
- Widyaningrum, M. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Winata, E., Lubis, K. S., & Meliza, J. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Provinsi Sumatera Utara*. 2, 69–75.
- Yubu, C. A., Tamengkel, L. F., & Mukuan, D. D. S. (2023). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu. *Productivity*, 4(6), 757–761. <https://doi.org/10.35797/ejp.v4i6.52132>
- Zunaidah, Z., Susetyo, D., & Hadjri, M. I. (2020). *Kompensasi*. UNSRI PREESS.

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH MASA KERJA DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN

Kepada Yth. Bapak / Ibu
Pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan
Di Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Izinkan perkenalkan nama saya M. Kahdafi Sirait (2105160192) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

M. Kahdafi Sirait

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden :

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 2 3

Lama Bekerja : < 5 Tahun 6-10 tahun 10 Tahun

1. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas Pekerjaan						
1.	Saya bekerja dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan.					
2.	Saya bekerja dengan mengutamakan hasil pekerjaan yang bermutu sesuai dengan peraturan yang ada.					
Ketepatan Waktu						
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.					
4.	Saya mampu bekerja dengan cepat dan efisien, memenuhi semua tenggat waktu yang diberikan.					
Inisiatif						
5.	Saya selalu menyelesaikan tugas sebelum deadline/ batas waktu yang ditentukan.					
6.	Saya memiliki keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.					
Kemampuan						
7.	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas pekerjaan saya.					
8.	Saya dapat menguasai keterampilan baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan.					
Komunikasi						
9.	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.					
10.	Saya memberikan pendapat/usulan yang positif apabila diperlukan oleh atasan atau rekan kerja.					

2. MASA KERJA (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		TS	S	KS	TS	STS
Tingkat Kepuasan Kerja						
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.					
2.	Saya merasa semakin nyaman bekerja seiring bertambahnya dengan masa kerja saya.					
Stres Lingkungan Kerja						
3.	Saya merasa tekanan kerja semakin meningkat seiring dengan bertambahnya masa kerja saya.					
4.	Saya sering merasa kelelahan akibat tekanan lingkungan kerja.					
Pengembangan Karir						
5.	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir sesuai dengan masa kerja saya.					
6.	Saya merasa perusahaan ini memberikan peluang karir jangka panjang bagi karyawan dengan masa kerja yang lebih lama.					
Kompensasi Hasil Kerja						
7.	Saya merasa penghargaan yang diberikan perusahaan mencerminkan kontribusi saya berdasarkan masa kerja saya.					
8.	Saya merasa kompensasi yang saya terima sesuai dengan masa kerja saya diperusahaan.					

3. PROMOSI JABATAN (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		ST	S	KS	TS	STS
Status Sosial						
1.	Kebijakan promosi jabatan perusahaan dapat menaikkan status sosial saya.					
2.	Menurut saya karyawan yang dipromosikan jabatannya mempengaruhi status sosial didalam pekerjaannya.					
Wewenang						
3.	Saya merasa dapat memiliki wewenang apabila mendapatkan promosi jabatan.					
4.	Perusahaan tempat saya bekerja menetapkan wewenang yang dimiliki karyawan sebagai salah satu penentu pengembangan karir.					
Tanggung Jawab						
5.	Saya merasa karyawan yang penuh dengan tanggung jawab dalam bekerja akan cemerlang karirnya.					
6.	Saya merasa promosi jabatan akan mendapatkan tanggung jawab yang sangat besar.					
Penghasilan						
7.	Umumnya setelah mendapatkan promosi, penghasilan karyawan akan bertambah.					
8.	Saya merasa promosi jabatan mempengaruhi penghasilan yang diterima karyawan.					

4. KEPUASAN KERJA (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Upah						
1.	Upah yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Upah yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari – hari.					
Pekerjaan						
3.	Pekerjaan yang saya kerjakan sehari – hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya.					
4.	Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diterima.					
Kesempatan Promosi						
5.	Karyawan yang bekerja lebih lama menjadi prioritas dalam kebijakan promosi jabatan di organisasi ini.					
6.	Adanya peraturan yang jelas dari perusahaan tentang promosi jabatan.					
Penyelia						
7.	Pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja.					
8.	Pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan.					
Rekan Kerja						
9.	Rekan kerja saya selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja.					
10.	Adanya kerjasama yang baik antar karyawan dengan organisasi.					

40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	47
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
47	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	43
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
54	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	34
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
60	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
61	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	27
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

2. Jawaban Kepuasan Kerja (Z)

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	45
2	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	45
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	45
7	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
8	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
11	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	47

12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
14	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
15	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	38
16	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
17	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47
18	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
19	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
21	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
22	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	45
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
24	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
25	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
26	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	46
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
30	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
34	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
35	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	46
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	45
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
47	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
49	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
51	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
52	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
53	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
54	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	46

4. Jawaban Promosi Jabatan (X2)

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	TOTAL
1	3	4	3	4	4	4	4	4	30
2	4	4	4	5	5	5	4	3	34
3	4	4	5	4	4	4	4	4	33
4	5	5	5	5	5	4	4	4	37
5	5	5	5	4	4	5	5	4	37
6	3	4	4	4	4	4	4	4	31
7	4	4	4	4	4	5	4	5	34
8	5	5	5	4	4	5	4	5	37
9	4	5	5	5	5	4	4	4	36
10	4	5	5	3	5	5	4	5	36
11	4	4	4	4	4	5	5	5	35
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	5	5	5	5	5	4	4	4	37
14	4	4	4	4	4	5	5	5	35
15	5	5	4	5	5	5	5	5	39
16	5	5	4	5	5	4	5	4	37
17	4	4	5	5	5	4	5	4	36
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	3	3	3	3	3	3	3	3	24
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	4	4	4	5	5	4	5	4	35
23	5	5	5	5	5	5	4	5	39
24	5	5	5	5	5	5	4	5	39
25	5	5	4	5	5	4	5	4	37
26	5	5	5	5	5	5	4	5	39
27	5	5	4	4	4	4	5	4	35
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	4	4	4	4	4	4	5	4	33
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	2	1	2	2	2	3	2	3	17
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	5	5	5	5	5	5	4	5	39
36	5	5	5	5	5	5	4	5	39
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	4	4	5	5	5	4	5	36
39	4	4	4	5	5	5	4	5	36
40	4	4	4	4	4	4	5	4	33
41	4	4	4	4	4	5	5	5	35

