

The Effect Of Position Analysis, Workload, And Competence On Employee Performance With Intrinsic Motivation As An Intervening Variable (Study At The Central Java Province BNN Office)

Pengaruh Analisis Jabatan, Beban Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor BNN Provinsi Jawa Tengah)

Elvira Anggraini^{1*}, Paulus Wardoyo², Albert³

Universitas Semarang^{1,2,3}

poovira123@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of job analysis, workload, and competence on employee performance, as well as the role of intrinsic motivation as a mediating variable. The issue that prompted this research is the imbalance between the number of employees and workload, combined with a lack of competence, which has resulted in tasks not being completed within the designated time. This indicates that the performance of employees at the National Narcotics Board (BNN) of Central Java Province in completing tasks needs improvement, and employees are encouraged to enhance their competence in their respective fields. This research is quantitative in nature, with an explanatory research type. It uses primary data collected directly from the research subjects via a questionnaire. The study was conducted within the National Narcotics Board (BNN) of Central Java Province with a sample of 82 employees. The analysis method applied is the three-box method and Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the analysis prove that job analysis has a positive effect on employee performance, workload has a negative effect on employee performance, competency has a positive effect on employee performance, job analysis has no effect on intrinsic motivation, workload has no effect on intrinsic motivation, competence has no effect on intrinsic motivation, and intrinsic motivation has a positive effect on employee performance. Intrinsic motivation does not mediate the influence of job analysis, workload, competency on employee performance. These findings indicate that to improve employee performance, an overall approach is needed, where intrinsic motivation factors are considered in addition to technical aspects such as job analysis, workload and competency.

Keywords: Job Analysis, Workload, Competency, Employee Performance, Intrinsic Motivation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, serta peran motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan beban kerja serta kurangnya kompetensi menyebabkan penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini menandakan kinerja pegawai BNN Provinsi Jawa Tengah dalam penyelesaian pekerjaan masih perlu ditingkatkan dan mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing. Jenis penelitian ini termasuk dalam kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian yang diperoleh dari kuesioner. Penelitian ini dilakukan di lingkungan BNN Provinsi Jawa Tengah dengan sampel sebanyak 82 pegawai. Metode analisa menggunakan analisa three box method dan PLS-SEM Hasil analisa membuktikan bahwa analisis jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, analisis jabatan tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik, beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik, kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik, dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh analisis jabatan, beban kerja, kompetensi terhadap kinerja

pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan pendekatan secara keseluruhan, di mana faktor motivasi intrinsik diperhatikan selain aspek teknis seperti analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi.

Kata Kunci: Analisis Jabatan, Beban Kerja, Kompetensi, Kinerja Pegawai, Motivasi Intrinsik.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam sistem administrasi negara memegang peranan yang sangat penting dalam dimensi organisasi maupun manajemen (pengelolaan). Keterlibatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam setiap aspek kehidupan masyarakat menuntut tingkat kinerja yang optimal, responsif, dan berkualitas. Tentunya pegawai mempunyai latar belakang, pendidikan, jenis kelamin, usia, pikiran, dan pengalaman yang berbeda-beda yang dibawa masuk ke dalam suatu organisasi (Nicolas, 2017). Sehingga pegawai menjadi salah satu aktor negara untuk menggerakkan roda pemerintahan dan menjadi salah satu pilar dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good government*). Dalam peningkatan kinerja birokrasi, instansi pemerintah diharuskan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga dalam suatu instansi memerlukan ASN yang memiliki kompetensi dan pembagian beban kerja yang adil sehingga dapat membuat ASN produktif dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja dari organisasi sudah pasti didapatkan dari kinerja setiap pegawai yang ada didalam organisasi itu sendiri, karena jika kinerja dari pegawai tidak maksimal atau tidak memuaskan, sudah pasti akan berdampak pada kinerja organisasi atau instansi itu sendiri.

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Hasibuan 2001). Sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian, kinerja pegawai BNN Provinsi Jawa Tengah juga dapat dilihat dari hasil laporan kinerja lembaga tersebut. Sejatinya hal tersebut adalah syarat terkait keharusan lembaga pemerintah untuk terakreditasi atas pencapaian akuntabilitas serta kaidah-kaidah atas perbaikan tata kelola organisasi yang baik demi terbentuknya suatu mekanisme manajerial pemerintah yang baik dan akuntabel, di mana prinsip penyelenggara negara yang diharapkan oleh masyarakat adalah tuntutan atas tanggung jawab terhadap munculnya kinerja baik dan sumber daya yang berada di bawah kewenangannya. Untuk itu menurut Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 1999 (tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) seluruh instansi pemerintah termasuk BNN wajib untuk melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) pada setiap akhir tahun kepada Presiden melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Adapun hasil kinerja pegawai yang dihasilkan dapat tergambar oleh pencapaian kinerja BNN Provinsi Jawa Tengah yang tercermin dalam LAKIP selama periode kurun waktu tahun anggaran 2021-2023 sebagai berikut:

Tabel 1. Data Capaian Kinerja BNN Provinsi Jawa Tengah Tahun 2021-2023

NO	SASARAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET 2022	REALISASI 2022	TARGET 2023	REALISASI 2023
1	Meningkatnya pengungkapan kasus pencucian uang hasil tindak pidana narkotika dan prekursor narkotika	Jumlah berkas perkara tindak pidana pencucian uang (TPPU) hasil tindak pidana narkotika dan prekursor narkotika yang P-21	2 Berkas Perkara	2 Berkas Perkara	2 Berkas Perkara	0 Berkas Perkara
2	Meningkatnya proses manajemen kinerja secara efektif dan efisien	Nilai Kinerja Anggaran BNN Provinsi Jawa Tengah Jumlah BNN	89 Indeks	81,74 Indeks	82 Indeks	77,87 Indeks
			9 BNN	8 BNN	9 BNN	1 BNN Kab/

NO	SASARAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET 2022	REALISASI 2022	TARGET 2023	REALISASI 2023
		Kabupaten/Kota di wilayah provinsi dengan Nilai Kinerja Anggaran mencapai target	Kab/Kota	Kab/Kota	Kab/Kota	Kota

Sumber: Laporan LAKIP 2021 – 2023 BNN Provinsi Jawa Tengah

Tabel 1, kinerja organisasi BNN Provinsi Jawa Tengah menunjukkan dinamika realisasi kinerja. Pembangunan SDM BNN Provinsi Jawa Tengah merupakan elemen terpenting dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi BNN. Agar kualitas kinerja pegawai baik dan maksimal diperoleh melalui analisis jabatan maupun analisis beban kerja untuk sebuah organisasi, serta penempatan sumber daya manusia sesuai kompetensi suatu pekerjaan. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 56 ayat 1, “setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja”. Lalu diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pasal 2 ayat 1 yang berbunyi, “instansi pusat dan instansi daerah, wajib melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai prasyarat untuk menyusun peta jabatan, uraian jabatan, serta jumlah kebutuhan ASN”.

Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan adalah dari Haryanto (2021), bahwa analisis jabatan, analisis beban kerja ataupun kompetensi memberi dampak simultan kepada kinerja karyawan, dan analisis beban kerja menjadi variabel dominan yang memberi dampak kepada kinerja Aparat Sipil Negara Sekretariat Daerah Kab. Balangan Provinsi Kalimantan Selatan. Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah *skill* individu.

Dari susunan organisasi BNNP Jawa Tengah, kebutuhan pegawai telah diatur dalam Keputusan Kepala Badan Narkotika Nasional, kebutuhan pegawai BNNP Jawa Tengah sebanyak 153 orang, namun realisasinya pegawai BNNP Jawa Tengah hanya sebanyak 54 orang PNS dan 6 anggota Polri. Jumlah pegawai yang tersedia tidak sebanding dengan banyaknya pekerjaan sehingga dalam melaksanakan pekerjaan terjadi *double job*. Pegawai bekerja tidak sesuai dengan kompetensinya, banyaknya pekerjaan yang tidak seimbang dengan jumlah pegawai membuat pekerjaan yang telah direncanakan selama satu tahun tidak dapat diselesaikan sesuai dengan *timeline* yang telah disusun. Dengan keterbatasan jumlah pegawai BNN Provinsi Jawa Tengah di masing-masing bidang dituntut untuk menyelesaikan tupoksinya dan diluar tupoksinya, selain itu terjadi karena beberapa pekerjaan karyawan tidak sesuai dengan kompetensinya. Di bidang Rehabilitasi, bidang Pemberantasan dan bidang Pencegahan dan Pemberdayaan Masyarakat (P2M) sebagai pelaksana kegiatan teknis juga harus mengerjakan tugas-tugas administratif seperti membuat perencanaan anggaran, laporan bulanan, mengelola anggaran, penginputan aplikasi Sistem Informasi Narkotika (SIN) yang mana seharusnya pekerjaan tersebut dikerjakan oleh pengadministrasian umum atau pengolah data.

Kegiatan–kegiatan tersebut memerlukan peningkatan kompetensi pendukung, selama ini pelatihan pendukung tersebut hanya diajarkan *person by person* dan pegawai dituntut untuk dapat mengerjakannya.

Berdasarkan laporan Analisis SDM BNN Provinsi Jawa Tengah tentang daftar pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan dari tahun 2022 – Maret 2024, dapat diketahui bahwa para pegawai yang ada di BNN Provinsi Jawa Tengah tidak sampai 50% dari jumlah pegawai yang belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Manajerial dan Fungsional yang diadakan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) BNN RI. Seharusnya pimpinan dapat menelaah lebih jauh lagi kendala yang menyebabkan hal tersebut, sebab apabila dilihat dari laporan Analisis SDM tersebut akan berdampak pada rendahnya promosi jabatan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai yang ada di BNN Provinsi Jawa Tengah.

2. Tinjauan Pustaka

Self Determination Theory

Teori dikembangkan oleh Ryan & Deci pada tahun 1985. *Self Determination Theory* (SDT) merupakan teori komprehensif dari motivasi manusia yang berfokus pada perkembangan dan fungsi perilaku dalam konteks sosial. Teori determinasi diri adalah sebuah teori yang menekankan pentingnya kebebasan individu dalam bertindak sesuai pilihannya, dan juga adanya motivasi intrinsik dalam diri individu, sehingga ketika individu termotivasi secara ekstrinsik dan mengharapkan penghargaan eksternal maka hasil yang diperoleh akan negatif (Vandenbos, 2008).

Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Busro (2018) kinerja adalah hasil kerja dari pegawai baik individu maupun kelompok yang didapat di dalam suatu organisasi berdasarkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, independensi, pemecahan masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral ataupun etika.

Analisis Jabatan

Armstrong (2009) dalam Didik (2021) analisis jabatan (*job analysis*) adalah suatu cara, prosedur dan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan, berupa: deskripsi pekerjaan, indikator pekerjaan, pendidikan dan kompetensi yang diperlukan, prosedur operasi melaksanakan pekerjaan, hasil pekerjaan serta kompensasi dan penilaian pekerjaan. Analisis jabatan memberikan informasi berharga bagi perusahaan antara lain penentuan strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, *design* dan *redesign* jabatan dan perencanaan SDM.

Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017) dalam Ahmad dkk (2019) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Sunarso dalam Jeky et al. (2018) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja ASN, pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau

sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Kompetensi

Rahmat (2019), kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Motivasi Instrinsik

Motivasi adalah perilaku individu untuk memuaskan kebutuhannya, karena manusia pada dasarnya memiliki kebutuhan dan kemauan. Motivasi juga merupakan pikiran seseorang dalam memandang tugas atau tujuannya (Marguis, 2006). Motivasi sebagai konsep yang menjelaskan perilaku maupun respon instrinsik yang ditujukan dalam perilaku (Swansburg, 1999). Robbins & Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan individu untuk mencapai tujuannya. Ryan & Deci (2000), *Self Determination Theory* membedakan jenis motivasi berdasarkan alasan-alasan atau tujuan yang berbeda yang menimbulkan suatu tindakan yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Perbedaannya adalah motivasi intrinsik mengacu pada melakukan sesuatu karena secara inheren menarik atau menyenangkan, sedangkan motivasi ekstrinsik mengacu pada melakukan sesuatu karena dapat menyebabkan hasil yang terpisah.

Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Segala upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai dimungkinkan akan lebih optimal hasilnya bila didahului dengan adanya analisis jabatan yang benar. Terlebih pada organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasi dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi. Analisis jabatan sendiri merupakan suatu proses pengumpulan, penganalisaan dan penyusunan informasi tentang isi pekerjaan dalam rangka memberikan dasar bagi sebuah deskripsi pekerjaan dan data untuk perekrutan dan pelatihan. Informasi mengenai analisis jabatan dimaksud dapat memberikan gambaran mengenai klasifikasi pekerjaan serta menentukan karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan yang diberikan oleh organisasi. Tanumiharjo, et al. (2013), analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. **H1: Terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai**

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja yang terlalu berat dalam suatu organisasi ataupun perusahaan hal ini sering menjadi masalah terhadap kinerja karyawan, karena dengan beban kerja yang terlalu berat dan pengerjaannya harus secepatnya maka hal ini dapat membuat hampir rata-rata hasil kinerja para pegawai tidak dapat berjalan secara maksimal. Perusahaan atau organisasi selalu menuntut untuk para karyawan dalam melakukan pekerjaan harus maksimal, namun jika perusahaan tidak segera memperhatikan apa yang dikeluhkannya oleh para karyawan maka hal inilah yang disebut sebagai beban kerja yang dapat dirasakan oleh pegawai.

Lisnayetti dalam Widya (2016) menyatakan bahwa adanya keterkaitan hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai, dimana jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut, begitu juga sebaliknya. Rolos et al. (2018), Zulkifli (2016), Muthia et al. (2014), Tjibrata et al. (2017), Sitepu (2013) dan Satyawati & Suartana (2014) dalam Nurhasanah et al., (2022) menyimpulkan bahwa ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja. Itu artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. **H2: Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai**

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalui terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sriwidodo (2020) dan Silvianita (2016), kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi. Kompetensi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja, pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik maka akan memperoleh hasil kerja yang maksimal. **H3: Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai**

Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Motivasi Intrinsik

Analisis jabatan membantu mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk suatu jabatan, ketika pegawai memahami dengan jelas apa yang diharapkan maka akan lebih cenderung merasa percaya diri dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini merupakan salah satu komponen motivasi intrinsik, karena pegawai mengetahui bagaimana mengukur kesuksesan dan pencapaian pribadi. Hal ini didukung oleh penelitian dari Hackman dan Oldham (1980) tentang Job Characteristic Model, dimana tugas yang terdefinisi dengan baik dapat meningkatkan motivasi internal karena pegawai merasa pekerjaannya penting dan menantang.

Analisis jabatan juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan keterampilan atau kebutuhan pelatihan pegawai. Ketika pegawai melihat bahwa organisasi memberikan mereka peluang untuk berkembang dan memperbaiki keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Pegawai cenderung merasa lebih termotivasi ketika pegawai memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang di dalam pekerjaannya. Judge et al. (2001) menemukan bahwa ketika pegawai merasa pekerjaan mereka sesuai dengan keahlian dan preferensi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berinovasi. Kesesuaian ini menciptakan rasa pencapaian dan pengakuan diri yang meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik. **H4: Terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap motivasi intrinsik**

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Intrinsik

Ketika beban kerja terlalu berat, pegawai bisa mengalami kelelahan fisik dan mental, yang berpotensi menurunkan motivasi intrinsik. Beban kerja yang berlebihan sering kali menyebabkan burnout (kelelahan kerja), yang menurunkan kepuasan intrinsik karena pekerjaan mulai terasa sebagai beban yang melelahkan daripada sesuatu yang bermakna.

Maslach et al. (2001), beban kerja yang terlalu besar adalah salah satu penyebab utama burnout, yang secara signifikan mengurangi motivasi intrinsik pegawai. Di sisi lain, beban kerja yang dikelola dengan baik dan tidak terlalu berat justru dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Beban kerja yang menantang namun dapat dicapai sering kali memberi pegawai rasa pencapaian dan penghargaan terhadap diri sendiri. Menurut teori *Job Characteristics Model* oleh Hackman & Oldham (1980), tantangan pekerjaan yang tepat dapat memicu motivasi intrinsik karena pegawai merasa bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas yang menantang, yang memberikan rasa kepuasan dan prestasi.

Beban kerja yang tinggi dapat lebih diterima jika pegawai merasa memiliki kontrol dan otonomi atas bagaimana mereka menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Menurut penelitian dari Deci & Ryan (2000) dalam *Self-Determination Theory*, ketika pegawai memiliki otonomi dan kendali dalam menyelesaikan tugas, mereka cenderung lebih termotivasi secara intrinsik, meskipun beban kerja mereka tinggi. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi tanpa otonomi sering kali menyebabkan pegawai merasa terbebani dan kehilangan motivasi. Beban kerja dapat mempengaruhi motivasi intrinsik secara positif maupun negatif tergantung pada jumlah dan sifat beban kerja tersebut. Beban kerja yang terlalu berat, tanpa dukungan dan otonomi, dapat menurunkan motivasi intrinsik dan menyebabkan burnout. Sebaliknya, beban kerja yang menantang namun masih dapat dikelola, dengan dukungan dan otonomi yang memadai, cenderung meningkatkan motivasi intrinsik, karena pegawai merasa bahwa pekerjaan tersebut bermakna, menantang, dan sejalan dengan keterampilan mereka. **H5: Terdapat pengaruh beban kerja terhadap motivasi intrinsik**

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Intrinsik

Kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik karena kompetensi mencerminkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mandiri dalam pekerjaannya, yang meningkatkan motivasi intrinsik. Menurut *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (2000), salah satu faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik adalah otonomi, atau rasa kontrol terhadap tugas yang dilakukan. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang cukup, mereka dapat bekerja lebih mandiri dan mengambil keputusan sendiri dalam menjalankan tugas, yang meningkatkan rasa otonomi dan motivasi intrinsik.

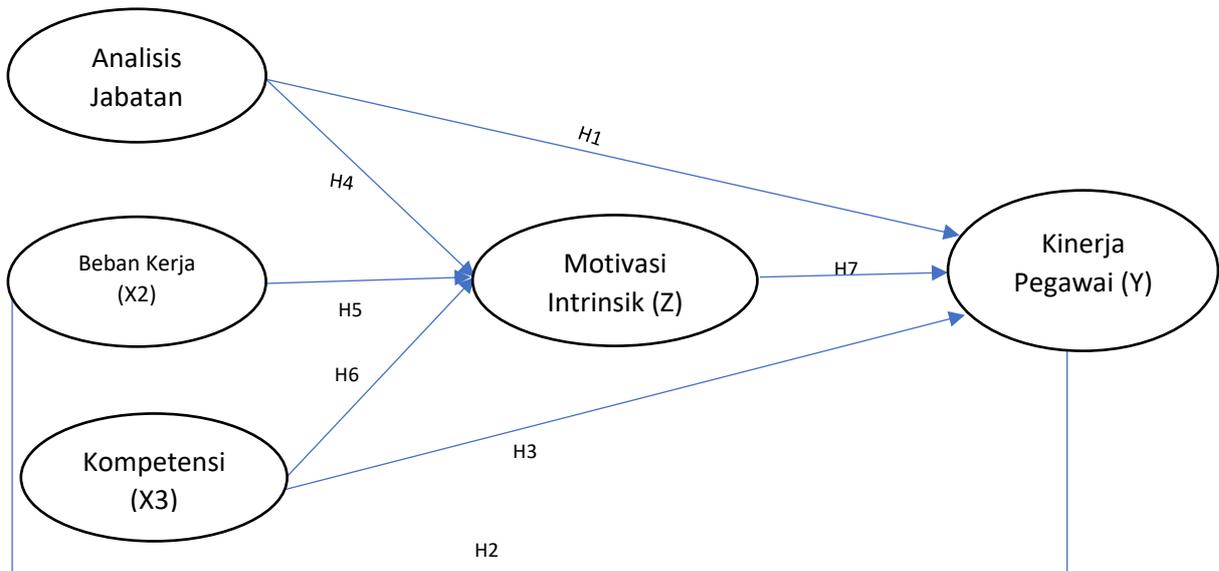
Kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap motivasi intrinsik. Ketika pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, mereka lebih percaya diri, merasa puas dengan pencapaian mereka, dan lebih mandiri dalam bekerja. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai mencapai kondisi flow, merasa lebih berkembang secara pribadi, dan lebih mampu menghadapi tantangan, yang semuanya mendorong motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik dan lebih bersemangat tanpa dorongan eksternal. **H6: Terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi intrinsik**

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung bekerja lebih efektif, lebih kreatif, dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan motivasi intrinsik lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka. Mereka bekerja bukan hanya karena kewajiban atau imbalan, tetapi karena mereka menikmati pekerjaan itu sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan tinggi meningkatkan kualitas kinerja karena pegawai lebih fokus dan berusaha menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Ryan & Deci (2000) dalam *Self-Determination Theory*, motivasi intrinsik muncul ketika pegawai merasa pekerjaan mereka memiliki nilai pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan hasil kerja.

Amabile (1996), motivasi intrinsik adalah pendorong utama kreativitas. Ketika pegawai tertarik pada tugas-tugas yang menantang dan bermakna, mereka lebih mungkin mengembangkan ide-ide baru yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Mereka bekerja dengan lebih teliti, karena pekerjaan tersebut memberikan kepuasan pribadi. Hal ini berbeda dengan pegawai yang hanya bekerja untuk mencapai insentif eksternal, yang cenderung melakukan tugas sebatas standar minimum. Locke & Latham (2002), motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan mengusahakan pencapaian terbaik mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara signifikan. **H7: Terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai**

Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Jenis penelitiannya adalah *explanatory*. Penelitian menggunakan data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian melalui kuesioner dan menggunakan skala Likert, dengan beberapa pertanyaan terstruktur.

Populasi penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil, Polri, dan PPNPN BNN Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 83 orang. Metode pengambilan sampel adalah total sampling maka sampel yang diambil adalah seluruh pegawai BNN Provinsi Jawa Tengah sejumlah 82 orang diluar peneliti. Teknik pengumpulan data menggunakan survei Adapun jenis metode angketnya adalah angket tertutup.

4. Hasil Dan Pembahasan

Analisis Deskriptif

Pegawai Kantor BNN Provinsi Jawa sebagian besar bekerja pada Bagian Umum, yakni sebanyak 31 orang (37,8%), Mayoritas mereka adalah laki-laki sebanyak 52 orang (63,4%). Usia mereka sebagian besar di 36-39 tahun, yakni sebanyak 26 orang (31,7%). Mereka berpendidikan Strata-1, yakni sebanyak 52 orang (63,4%), dan yang terkecil adalah responden yang memiliki latar belakang pendidikan Strata-3, yakni sebanyak 1 orang (1,2%). Mereka sebagian besar memiliki masa kerja 11-12 tahun, yakni sebanyak 27 orang (32,9%)

Analisi Deskripsi Variabel

Deskripsi tanggapan responden pada kelima variabel dapat diketahui pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Hasil Analisis Deskripsi Variabel

No.	Nama Variabel	Indeks	Kategori
1	Analisis Jabatan	59,57	Sedang
2	Beban Kerja	56,60	Sedang
3	Kompensasi	60,50	Tinggi
4	Motivasi Instrinsik	57,43	Sedang
5	Kinerja	62,14	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

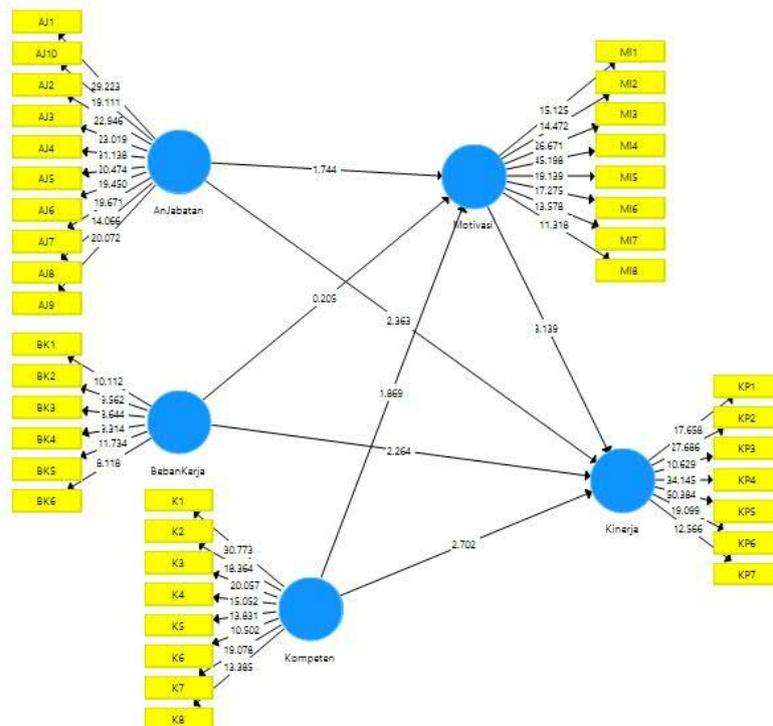
Tabel 2, bahwa hasil analisis menunjukkan kecuali variabel Kompensasi dan Kinerja Pegawai, semua variabel penelitian yang lain masih berkategori sedang.

Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Nilai akar AVE variabel analisis jabatan sebesar 0,840, variabel beban kerja sebesar 0,831, variabel kinerja pegawai sebesar 0,846, variabel kompetensi sebesar 0,792 dan variabel motivasi intrinsik sebesar 0,813. Berdasar pada nilai akar AVE pada masing-masing variabel tersebut yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabelnya. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa secara diskriminan, variabel yang digunakan pada penelitian sudah dikatakan valid.

Pengujian *Inner Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square dengan konstruk dependen uji t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 2. Inner Model

R-square dilihat dari nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R2 dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R-square 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Ghozali, 2015). Ini berarti bahwa semakin tinggi nilai R2 maka semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan. Hasil R-square dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Nilai R-square Model

	R Square	R Square Adjusted	Klasifikasi
Kinerja	0.549	0.526	Moderat
Motivasi	0.312	0.286	Lemah

Sumber : Hasil Output PLS 3.0 (2024)

Tabel 3, variabel Kinerja diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,549 yang menyimpulkan kinerja pegawai mampu diterangkan oleh konstruk analisis jabatan, beban kerja, kompetensi dan motivasi intrinsik sebesar 54,9% dan sisanya sebesar 45,1% diterangkan oleh konstruk lain.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Nilai koefisien jalur (*estimated for path coefficients*) untuk mengetahui besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AnJabatan -> Kinerja	0.305	0.299	0.129	2.363	0.019
BebanKerja -> Kinerja	-0.294	-0.294	0.130	2.264	0.024
Kompeten ->Kinerja	0.379	0.388	0.140	2.702	0.007
AnJabatan -> Motivasi intrinsik	0.280	0.276	0.161	1.744	0.082
BebanKerja -> Motivasi intrinik	-0.028	-0.011	0.138	0.205	0.838
Kompeten -> Motivasi intrinsik	0.348	0.347	0.186	1.869	0.062
Motivasi intrinsik -> Kinerja	0.368	0.369	0.117	3.139	0.002

Sumber : Hasil Output PLS 3.0 (2024)

Untuk uji hipotesis adalah dengan melihat nilai T statistic. Tingkat signifikansi 5% atau $\alpha=5\%$ maka batas nilai T statistik yang signifikan adalah 1,96. Apabila nilai T statistik < 1,96 maka H0 ditolak sehingga kesimpulannya adalah tidak ada pengaruh hubungan antar konstruk. Pengambilan kesimpulan dapat juga dilihat dari P Values, jika lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Uji Hipotesis Berdasarkan Variabel Intervening

Uji intervening atau mediasi dimaksudkan untuk melihat tingginya koefisien pengaruh baik langsung dan tidak. Pengujian melalui mediasi untuk menggali lebih dalam apakah variabel mediasi berhasil memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak dapat dilihat pada output *specific indirect effect*, jika angka p-value <0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi atau memiliki kemampuan memediasi dan sebaliknya. Hasil Uji pengaruh tidak langsung dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AnJabatan -> Motivasi -> Kinerja	0.103	0.099	0.068	1.509	0.132
BebanKerja -> Motivasi -> Kinerja	-0.010	-0.005	0.052	0.199	0.842
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja	0.128	0.130	0.088	1.462	0.144

Sumber : Hasil Output SmartPLS 3.0 (2024)

Pembahasan

Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien yang menunjukkan arah positif. Analisis jabatan yang baik, pegawai dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka, memahami tanggung jawab dan ekspektasi jabatan sehingga pegawai cenderung merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan yang berdampak positif pada kinerja. Terlebih pada organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasi dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian Tanumiharjo, et al. (2013), Haryanto (2021), Hasanuddin (2021) yang menyatakan bahwa analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Diharapkan dengan adanya ketepatan analisis jabatan, para pegawai dapat meningkatkan aktualisasi diri dan meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien yang menunjukkan arah negatif. Hasil menunjukkan bahwa semakin beban kerja yang diterima karyawan cenderung akan memberikan penurunan kinerja pegawai. Uraian hasil tersebut mendukung pendapat Lisnayetti dalam Widya (2016), bahwa adanya keterkaitan hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai, dimana jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut, begitu juga sebaliknya. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Rolos et al. (2018), Zulkifli (2016), Muthia et al. (2014), Tjibrata et al. (2017), Sitepu (2013) dan Satyawati & Suartana (2014) dalam Nurhasanah et al. (2022), yang menyimpulkan adanya pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien yang menunjukkan arah positif. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai cenderung akan meningkatkan kinerjanya. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Sriwidodo, Untung (2020) dan Silvianita, Anita (2016), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugasnya cenderung bekerja lebih efisien, lebih percaya diri, dan lebih mandiri, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Pimpinan BNN Provinsi Jawa Tengah perlu memperhatikan pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan yang relevan dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan agar dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.

Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Motivasi Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik pada pegawai, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig. yang lebih kecil dari 0,10 (0,082). Meskipun koefisiennya positif, hasil ini menunjukkan bahwa analisis jabatan mungkin tidak cukup kuat dalam memengaruhi motivasi intrinsik pegawai secara langsung. Pegawai yang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Analisis jabatan membantu memastikan bahwa pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan keterampilan mereka. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki keterampilan yang tepat untuk menyelesaikan tugas dengan baik, ini akan meningkatkan self-efficacy (kepercayaan diri dalam kemampuan mereka) yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Intrinsik

Berdasar hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik pada pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig. yang lebih besar dari 0,05 (0,838). Hasil ini dapat menggambarkan bahwa tinggi rendahnya beban kerja yang dialami tidak diikuti dengan tingginya motivasi kerja pegawai. Beban kerja yang tinggi atau rendah tidak selalu berkorelasi langsung dengan motivasi kerja pegawai, ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya beban kerja tidak secara langsung memengaruhi dorongan internal pegawai untuk bekerja. Hal ini ditemukan di kantor BNN Provinsi Jawa Tengah, jumlah tugas yang harus diselesaikan mungkin tidak membuat pegawai lebih atau kurang termotivasi secara intrinsik. Artinya motivasi intrinsik pegawai seperti kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, keinginan untuk mengembangkan diri, atau rasa bangga terhadap kontribusi mereka adalah tidak bergantungnya pada seberapa berat atau ringannya beban kerja yang pegawai hadapi. Sebaliknya, faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja yang mendukung, rekan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai terlepas dari beban kerja. Hal lain ditemukan ketika pegawai merasa dihargai baik dalam bentuk apresiasi verbal atau imbalan finansial, mereka cenderung lebih termotivasi meskipun beban kerja tinggi.

Beban kerja dapat mempengaruhi motivasi intrinsik secara positif maupun negatif tergantung pada jumlah dan sifat beban kerja tersebut. Beban kerja yang terlalu berat, tanpa dukungan dan otonomi, dapat menurunkan motivasi intrinsik dan menyebabkan burnout. Sebaliknya, beban kerja yang menantang namun masih dapat dikelola, dengan dukungan dan otonomi yang memadai, cenderung meningkatkan motivasi intrinsik, karena pegawai merasa bahwa pekerjaan tersebut bermakna, menantang, dan sejalan dengan keterampilan mereka. Jadi tingginya beban kerja tidak selalu berarti motivasi kerja pegawai akan meningkat dan melibatkan banyak aspek psikologis, sosial, dan lingkungan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Intrinsik

Berdasar hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik pada pegawai, namun pengaruh tersebut hampir tidak signifikan secara statistik. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig. yang lebih kecil dari 0,10 (0,062). Hasil ini dapat menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki, maka akan diikuti dengan tingginya motivasi kerja pegawai. Kompetensi yang tinggi memberikan rasa percaya diri dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas, dan pengaruh tersebut belum tentu membuat pegawai lebih termotivasi dari dalam.

Self Determination Theory oleh Deci dan Ryan (1985) menekankan bahwa salah satu kebutuhan dasar manusia adalah perasaan kompetensi. Ketika individu merasa kompeten

dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka akan lebih termotivasi terutama dalam hal motivasi intrinsik, rasa kompeten memberikan perasaan kepuasan dan pencapaian yang mendalam. Menurut Self Determination, selain merasa kompeten pegawai juga perlu merasa terhubung dengan rekan kerja dan merasa otonom atau memiliki kebebasan dalam menentukan cara kerja. Jadi kompetensi memiliki pengaruh namun efek ini terbatas apabila kebutuhan lain dalam teori ini yaitu keterbuhungan dan otonomi tidak terpenuhi. Motivasi intrinsik pegawai kemungkinan akan lebih kuat jika pegawai tidak hanya merasa kompeten, tetapi juga merasa dihargai, terhubung dengan rekan kerja dan organisasi, serta diberi kebebasan untuk menjalankan tugas mereka sesuai dengan kemampuan dan kreativitas masing-masing.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien yang menunjukkan arah positif. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja cenderung akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi secara intrinsik seperti didorong oleh kepuasan dalam bekerja, keinginan untuk mencapai tujuan, dan rasa pencapaian diri cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung bekerja dengan lebih baik karena pegawai menikmati proses dan merasa pekerjaannya bermakna bukan hanya untuk mencapai imbalan eksternal.

Berdasar pada hasil deskriptif tanggapan responden dapat diketahui bahwa secara umum motivasi kerja pegawai Kantor BNN Provinsi Jawa Tengah dapat dipersepsikan sedang atau cukup baik. Motivasi intrinsik terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja, yang berarti organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung otonomi, pengembangan diri, dan pengakuan atas pencapaian kerja pegawai. Hal ini konsisten dengan teori Self Determination, dimana terpenuhinya kebutuhan akan kompetensi, keterhubungan, dan otonom akan memunculkan motivasi intrinsik yang kuat dan berdampak positif pada kinerja. Hasil ini relevan dengan temuan penelitian Rachman (2022), yang menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, dimana dengan memotivasi karyawan maka perusahaan mengikuti keinginan karyawan untuk menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dalam menghasilkan kinerjanya.

Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Intervening

Berdasar hasil uji mediasi bahwa analisis jabatan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi intrinsik. Artinya bahwa motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dikarenakan analisis jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi dan sekaligus tidak berhasil meningkatkan kinerja pegawai. Analisis jabatan yang pada dasarnya mengklarifikasi peran dan tanggung jawab tampaknya tidak mempengaruhi motivasi intrinsik pegawai dengan kuat untuk kemudian berdampak pada kinerja pegawai. Hal ini bisa terjadi jika pegawai merasa bahwa pemahaman peran yang lebih baik saja belum cukup meningkatkan dorongan intrinsik pegawai yang biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti rasa pencapaian, pengakuan, atau kebebasan dalam bekerja. Oleh karena itu, meskipun analisis jabatan membantu memperjelas tugas atau jabatan tetapi belum tentu memengaruhi motivasi yang mendorong kinerja.

Seperti halnya di BNN Provinsi Jawa Tengah, pegawai dengan jabatan Penyuluh Anti Narkoba memiliki deskripsi tugas yang sangat jelas melalui analisis jabatan, dengan tugas utamanya adalah memberikan penyuluhan narkoba ke sekolah, sosialisasi di masyarakat. Analisis jabatan ini memberi pegawai pemahaman yang jelas tentang apa yang dilakukan,

namun pemahaman ini tidak selalu memotivasi pegawai secara intrinsik untuk bekerja dengan antusias atau inisiatif yang tinggi. Dengan kata lain jika pegawai merasa bahwa analisis jabatan terlalu kaku atau membatasi, pegawai akan tidak merasa termotivasi secara intrinsik sehingga kinerja pegawai tetap rendah meskipun analisis jabatan sudah dilakukan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Intervening

Berdasar hasil uji mediasi bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi intrinsik. Ini menunjukkan bahwa seberapa banyak atau beratnya beban kerja yang diterima pegawai tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik yang berdampak pada kinerja pegawai. Artinya meskipun beban kerja bertambah atau berkurang, hal ini tidak membuat pegawai lebih atau kurang termotivasi dari dalam, dan pada akhirnya tidak berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian Salmawati dkk. (2023), yang menemukan motivasi kerja tidak dapat menjadi variabel yang memediasi antara beban kerja terhadap kinerja. Seperti halnya di BNN Provinsi Jawa Tengah, pegawai yang bertugas dalam administrasi memiliki beban kerja yang tinggi seperti mengelola banyak data dan laporan. Namun, meskipun beban kerja ini berat, hal ini tidak serta merta meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk bekerja lebih baik. Begitu pula pegawai yang memiliki beban kerja lebih ringan tidak otomatis memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi atau lebih rendah yang akan berdampak pada kinerjanya. Pegawai BNN Provinsi Jawa Tengah yang terus menerus menerima tugas tambahan tanpa adanya kesempatan untuk merencanakan atau mengatur kerjaan utamanya dengan baik yang mungkin merasa terjebak dalam tugas-tugas rutin tanpa adanya kreativitas sehingga motivasi intrinsik menurun.

Pengaruh beban kerja pada kinerja pegawai tampaknya tidak melalui motivasi intrinsik. Beban kerja yang tinggi cenderung berpengaruh langsung pada kinerja yang biasanya negatif. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan atau jumlah pekerjaan tidak serta merta menurunkan atau meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Pegawai mungkin tetap termotivasi meskipun beban kerja rendah, karena motivasi intrinsik lebih dipengaruhi oleh faktor internal lainnya seperti otonomi, pengakuan, dan kepuasan pribadi. Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai cenderung meningkatkan motivasi intrinsik mereka, yang kemudian menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun, beban kerja yang terlalu berat dapat menurunkan motivasi intrinsik, yang menyebabkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi BNN Provinsi Jawa Tengah untuk mengelola beban kerja dengan hati-hati agar dapat mendukung motivasi intrinsik dan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Intervening

Berdasar hasil uji mediasi bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi intrinsik. Artinya bahwa motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kompetensi tidak mempengaruhi kinerja melalui motivasi intrinsik karena banyak faktor eksternal yang memengaruhi kinerja, seperti lingkungan kerja dan dukungan manajemen. Jika pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi atau kompetensi tersebut tidak diiringi dengan peluang karir yang jelas, motivasi intrinsik sulit terbangun seperti halnya di BNN Provinsi Jawa Tengah, pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan manajerial maupun fungsional masih minim. Ketidakjelasan dalam jalur karir atau kurangnya penghargaan atas kompetensi yang dimiliki dapat menyebabkan penurunan motivasi intrinsik.

Motivasi intrinsik lebih dipacu oleh makna pekerjaan dan kepuasan pribadi, bukan hanya kemampuan teknis, sementara beberapa individu lebih terdorong oleh insentif eksternal. Meskipun pegawai memiliki kompetensi tinggi dalam pekerjaannya tetapi jika

motivasi utamanya adalah insentif seperti tunjangan kinerja maka kompetensi tersebut tidak akan cukup untuk mempengaruhi motivasi intrinsik maupun kinerjanya. Di BNN Provinsi Jawa Tengah, tunjangan kinerja yang besar membuat pegawai hanya berupaya mencapai standar minimum yang diperlukan untuk memperoleh insentif tanpa terdorong untuk mencapai potensi maksimalnya. Akibatnya kinerja yang dihasilkan mungkin kurang optimal atau bergantung pada ada atau tidaknya insentif, sehingga dampak kompetensi yang tinggi menjadi kurang signifikan. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian Astuti dan Kurnia (2020), yang menemukan motivasi kerja tidak dapat menjadi variabel yang memediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

5. Penutup

Kesimpulan

Analisis jabatan, Kompetensi dan Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tetapi Beban Kerja justru berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Disisi lain, Analisis jabatan, kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik tetapi Beban kerja justru tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik. Jadi, ketiga variabel yaitu : analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun tidak melalui motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai.

Agenda penelitian mendatang adalah dilakukan di instansi lain atau BNN di Provinsi lain untuk melihat apakah hasil yang ditemukan konsisten atau ada perbedaan yang signifikan. Penelitian komparatif antar daerah atau instansi ini akan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan memungkinkan generalisasi hasil yang lebih kuat. Juga, diharapkan dapat menggunakan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* karena dapat menggali lebih dalam pengalaman subjektif pegawai dan memberikan konteks yang lebih kaya pada hasil yang didapatkan. Dapat menambah variabel bebas untuk memprediksi peran motivasi dan kinerja.

Daftar Pustaka

- Apriliyani, L., & Kartika, A. (2021). Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Ukuran Perusahaan Dan Sales Growth Terhadap Tax Avoidance Pada Perusahaan Sektor Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2019. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 180–191.
- Armstrong, Michael. (2010). *Human Resource Management*. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited.
- Anggraini, I.R., Afifuddin, A., & Hayat, H. (2020). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. *Respon Publik*, 14 (1), 25-31.
- Astuti, P., & Kurnia, M. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Intervening (Studi Empiris Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang). *Febenefecium*, 3, 690-712. Retrieved from <https://journal.umimma.ac.id/index.php/conference/article/view/4692>.
- Basori, M.A.N, Prahawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 1 (2), 149-157.
- Butler, H. A. (2002). Motivation: The role in diabetes self-management in older adults. Available at: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- Fiels, S., Hoffman, A., & Posch, M. (1997). Self Determination during Adolescence A Developmental Perspective. *Journal of Remedial and Special Education*, Volume 18, Number 5, September/October 1997, 285-293.
- Haryanto, D. (2021). Pengaruh Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap

- Kinerja Pegawai (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan Provinsi Kalimantan Selatan. *KINDAI*, 17 (3), 325-346.
- Hasibuan, SP. Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafika.
- Lisnayetti. (2013). *Beban Kerja dan Kinerja Dosen Poltekes Padang*. Working Paper Series. 22.
- Lukito, Heri Puspito., Haryono, Andi Tri., Warso, M. Mukeri. (2016) Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja, *Journal of Management*, 2(2), 1-15.
- Mudayana, Fansyuri Ilham, & Sri Suryoko. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 5 (1): 1-13.
- Rachmaniza, S. (2020). Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi Di PT. Sinar Ragamindo Utama Bandung. *Prosiding Manajemen Seminar Penelitian Sivitas Akademika Unisba*, 6(1), 11–16
- Rahman, A. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Palopo (Doctoral Disertation, Universitas Muhammadiyah Palopo), *E-Jurnal Riset dan Manajemen*, 2022.
- Riance, A. (2021). The effect of competence, compensation and discipline on partners employees performance at central statistics agency. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 1(10). <https://doi.org/10.36418/edv.v1i10.238>
- Rivai, A. (2021). Pengaruh Pengawasan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 11-22.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131-144.
- Syafrial, H., Wibowo, S., & Pradja, B. (2022). The effect of organizational competence and commitment on employee performance on cv. jati visions raya. *Daengku Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(1).
- Tanumiharjo, S. A. Hakim, dan Irwan N. (2013). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1114-1122.
- Wijaya, I. G. A. A. H., Resmi, N. N., & Suandana, G. (2022). Kompetensi, Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar. *Widya Amerta*, 8(2), 102-122.
- Zameer, H. et al. (2014). The impact of the motivation on yhe employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International journal of academic research in accounting, finance and management sciences*. 4(1). 293-298. Diperoleh dari http://file.scirp.org/pdf/CE20120300005_40428931.pdf.