

PENGARUH PENGALAMAN KERJA, E-KINERJA, TUNJANGAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI PERPUSTAKAAN

Roosiati Nurachma¹, Mulki Siregar²

Universitas Islam Jakarta, Indonesia

roosi.rachma@gmail.com¹, mulkisiregar@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung Pengalaman Kerja, e-Kinerja, dan Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Perpustakaan Nasional (Perpusnas) dan pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja sebagai *variable intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dan desain *cross-sectional*. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS yang dilakukan pada 350 pegawai sebagai sampel yang diambil dengan teknik *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh pada Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja, sedangkan Motivasi Kerja berpengaruh pada Produktivitas Kerja, sehingga Motivasi Kerja berperan sebagai *partial mediation* antara Pengalaman Kerja dengan Produktivitas Kerja. e-Kinerja dan Tunjangan Kinerja tidak berpengaruh signifikan pada Produktivitas Kerja namun berpengaruh signifikan melalui mediasi Motivasi Kerja sebagai *variable intervening*, sehingga Motivasi Kerja merupakan *full mediation* antara e-Kinerja dan Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja pegawai Perpusnas.

Kata kunci: **Pengalaman Kerja; e-Kinerja; Tunjangan; Motivasi; Produktivitas**

ABSTRACT

This study aims to examine the direct effects of Work Experience, e-Performance, and Performance Allowances on the work productivity of National Library (Perpusnas) employees, as well as their indirect effects mediated by Work Motivation. The study employs an explanatory quantitative approach and a cross-sectional design. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via the SmartPLS application, based on a sample of 350 employees selected through simple random sampling. The results indicate that Work Experience influences both Work Motivation and Work Productivity, while Work Motivation influences Work Productivity; consequently, Work Motivation acts as a partial mediator between Work Experience and Work Productivity. Although e-Performance and Performance Allowances do not have a significant direct effect on Work Productivity, they do exert a significant influence when mediated by Work Motivation; thus, Work Motivation serves as a full mediator between e-Performance and Performance Allowances and the work productivity of Perpusnas employees.

Keyword: Work Experience; e-Performance; Allowance; Motivation; Productivity

PENDAHULUAN

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (Perpusnas) sebagai lembaga pemerintah nonkementerian yang memiliki mandat strategis dalam pengelolaan pengetahuan, pengembangan budaya literasi, pelestarian koleksi nasional, serta penyediaan layanan informasi publik dituntut untuk menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi, adaptif, dan berkelanjutan. (Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2026, 2026) Dalam konteks reformasi birokrasi nasional, pemerintah Indonesia telah mendorong penerapan sistem manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara yang lebih terukur, transparan, dan berbasis hasil melalui kebijakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2022) (Indonesia, 2019). (Latham & Locke, 1991) menyatakan bahwa *“specific and challenging goals, when accepted by individuals, lead to higher performance than easy or vague goals”*. Teori ini menekankan bahwa kejelasan tujuan, tingkat tantangan tujuan, komitmen individu terhadap tujuan, serta adanya umpan balik yang berkelanjutan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu. Kejelasan tujuan dan umpan balik kinerja berperan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. (Aguinis & Burgi-Tian, 2023) menyatakan bahwa *“performance management systems integrate goal setting, performance monitoring, and feedback processes to ensure alignment between individual performance and organizational objectives”*.

Implementasi SKP di Perpusnas semakin diperkuat dengan penggunaan sistem e-kinerja berbasis teknologi informasi yang memungkinkan pencatatan aktivitas kerja harian pegawai secara digital. Sistem tersebut diintegrasikan dengan mekanisme pemberian tunjangan kinerja (tukin) sesuai dengan yang tercantum pada (Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025, 2025), sehingga capaian kerja dan kedisiplinan pegawai secara langsung memengaruhi besaran insentif yang diterima. Hal ini sejalan dengan kebijakan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang mendorong penerapan sistem manajemen kinerja berbasis elektronik guna mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja ASN (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2022) tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Irianto et al., 2026) kompensasi (tunjangan kinerja) merupakan salah satu determinan kinerja pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Sarlot Mosso, Mervin Irian Sadipun Komber, 2026) juga menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Realitas pelaksanaan di lapangan menunjukkan bahwa peningkatan kepatuhan administratif terhadap sistem kinerja belum selalu diikuti oleh peningkatan produktivitas

kerja yang bersifat substantif. Hal ini menyebabkan potensi fungsi SKP sebagai instrumen *goal setting* dan evaluasi kinerja belum sepenuhnya optimal dalam mendorong peningkatan motivasi kerja. Fenomena serupa juga terlihat pada persepsi terhadap tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja sering dipandang sebagai hak rutin bulanan yang relatif tetap diterima selama persyaratan administrasi terpenuhi, sehingga hubungan langsung antara kinerja unggul dan penghargaan finansial belum sepenuhnya dirasakan. Persepsi tersebut berpotensi mengurangi efektivitas tunjangan kinerja sebagai instrumen peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Selain faktor sistem manajemen kinerja dan kompensasi, produktivitas kerja pegawai juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja. (Erlan et al., 2025) menyatakan bahwa, “Pengalaman kerja merupakan bagian dari pembentukan kompetensi aparatur yang berperan dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.” Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa, pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang memadai cenderung lebih memahami prosedur kerja, standar operasional, serta tujuan organisasi, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien dan tepat sasaran dan pada akhirnya ini berguna dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Motivasi kerja menjadi faktor psikologis yang sangat penting karena berperan sebagai mediator yang menghubungkan sistem organisasi dengan perilaku kerja individu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Yakoba Homer, Mervin Irian Sadipun Komber, 2026) motivasi kerja merupakan variable paling kuat yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Ketika motivasi kerja meningkat, sistem SKP dan tunjangan kinerja dapat berfungsi sebagai alat pengungkit produktivitas. Sebaliknya, ketika motivasi kerja rendah, sistem tersebut berpotensi hanya menghasilkan kepatuhan administratif tanpa peningkatan produktivitas yang nyata.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan penerapan sistem manajemen kinerja dengan realitas produktivitas kerja pegawai di organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian empiris yang mampu menjelaskan hubungan dan pengaruh antara pengalaman kerja, Sasaran Kinerja Pegawai sebagai instrumen *goal setting* dan evaluasi kinerja melalui sistem e-Kinerja, tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja pegawai di Perpusnas.

Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai landasan penelitian antara lain penelitian yang dilakukan oleh (Gozali & Sapruwan, 2023) dengan judul “Pengalaman, Motivasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Perusahaan Jasa Surveyor Independen di wilayah Jakarta” yang menunjukkan bahwa pengalaman, motivasi dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Yaredi Giawa & Wenny Desty Febrian, 2025) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. XYZ (Studi Kasus pada PT. XYZ)” dengan asil

penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja. Penelitian selanjutnya yang menjadi acuan dalam penelitian ini dilakukan oleh (Macha, 2025) dengan judul “The Challenges of Employee Motivation on Work Performance at Lushoto District Hospital from Tanga Region, Tanzania” dengan hasil penelitian yang menunjukkan “*The study findings revealed that there were poor employee motivation on work performance some including poor working environment, lack of training opportunities, poor promotion, lack of involvement in decision making, and lack of recognition between the employer and employee.*” yang artinya “Temuan studi menunjukkan adanya masalah terkait motivasi karyawan dalam hal kinerja kerja, yang antara lain disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang memadai, minimnya kesempatan pelatihan, sistem promosi yang buruk, kurangnya pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta kurangnya bentuk apresiasi antara pemberi kerja dan karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa motivasi karyawan terhadap kinerja kerja di lokasi penelitian tergolong rendah.” Dalam penelitian ketiga ini terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja. Penelitian selanjutnya yang menjadi acuan adalah (Luky Wahyu Saputra, 2025) dengan judul “Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Produktivitas Di Ppsdm Migas Cepu” dengan hasil yang menunjukkan bahwa implementasi SKP yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja serta keterpaduan antara kinerja individu dan produktivitas lembaga.

Keempat penelitian tersebut membahas pengaruh pengalaman kerja, kompensasi, SKP, motivasi, produktivitas, dan kinerja pegawai. Beberapa gap penelitian yang dapat dijadikan novelty pada penelitian ini adalah antara lain belum adanya pengujian pengaruh tidak langsung melalui mediasi atau variable intervening, serta belum ada penelitian yang sekaligus mengukur pengaruh penerapan system e-kinerja terhadap tunjangan kinerja dan pengaruhnya pada motivasi serta dampaknya pada produktivitas kerja.

Oleh karena itu, peneliti ini dilakukan dengan sepuluh hipotesis yang akan menjadi tujuan utama yaitu untuk mengukur pengaruh pengalaman kerja, e-kinerja, dan tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, pengaruh pengalaman kerja, e-kinerja, dan tunjangan kinerja terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat eksplanatori dan desain *cross-sectional*, karena data dikumpulkan pada satu waktu tertentu. Sifat eksplanatori dipilih karena penelitian ini berfokus pada upaya menjelaskan hubungan kausal antarvariabel penelitian. Desain penelitian *cross-sectional* digunakan karena pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu tanpa melakukan pengamatan berulang. Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Perpustakaan Nasional

Republik Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan metode simple random sampling. Untuk menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan margin error 5%.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka dan dapat diolah secara statistik untuk menguji hipotesis penelitian. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam penelitian ini, evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas variabel. Validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *cross loading*, kriteria Fornell-Larcker, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Adapun reliabilitas variabel dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Uji *convergent validity* merupakan salah satu pengujian dalam model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merefleksikan variabel yang diukur. Dalam penelitian ini, pengujian *convergent validity* dilakukan dengan menggunakan dua kriteria, yaitu nilai *outer loading* (*loading factor*) dan *Average Variance Extracted* (AVE).

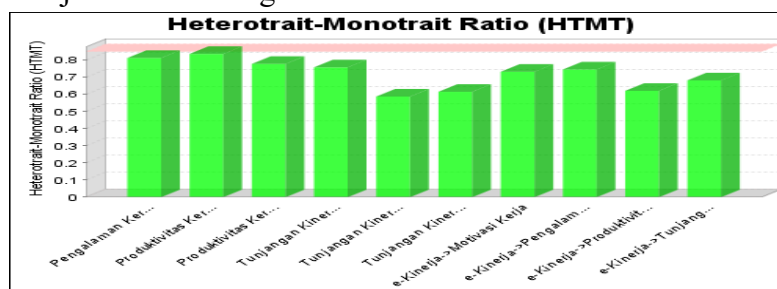
Pengujian *loading factor* dilakukan untuk mengetahui tingkat korelasi antara masing-masing indikator dengan variabel yang diukurnya. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, seluruh indikator pada variabel Pengalaman Kerja, E-Kinerja, Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, dan Produktivitas Kerja memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity* berdasarkan nilai *loading factor* dan layak digunakan dalam pengujian model struktural.

Selain menggunakan nilai *loading factor*, pengujian *convergent validity* juga dilakukan melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Semakin tinggi nilai AVE, semakin baik kemampuan indikator-indikator dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai

Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,527, Pengalaman Kerja sebesar 0,510, Produktivitas Kerja sebesar 0,549, dan E-Kinerja sebesar 0,535. Seluruh nilai tersebut telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan karena berada di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% jenis indikator yang membentuknya. Sementara itu, variabel Tunjangan Kinerja memiliki nilai AVE sebesar 0,479 yang berada sedikit di bawah nilai ideal 0,50.

Setelah pengujian convergent validity dilakukan, tahap selanjutnya adalah pengujian discriminant validity. Pengujian discriminant validity dalam penelitian ini dilakukan menggunakan tiga metode, yaitu Cross Loading, Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Cross loading digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain dalam model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian cross loading, seluruh indikator pada variabel E-Kinerja, Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Produktivitas Kerja, dan Tunjangan Kinerja memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diukur dibandingkan dengan nilai loading pada variabel lainnya.

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan metode Fornell-Larcker Criterion. Menurut Fornell dan Larcker (1981), metode ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu variabel penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dan dapat dibedakan dari variabel lainnya dalam model. Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion, diperoleh nilai akar kuadrat AVE untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,726, Pengalaman Kerja sebesar 0,714, Produktivitas Kerja sebesar 0,741, Tunjangan Kinerja sebesar 0,692, dan E-Kinerja sebesar 0,731. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar variabel memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Pengujian *discriminant validity* selanjutnya dilakukan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Metode HTMT digunakan untuk mengukur tingkat kemiripan antara variabel yang berbeda dalam model penelitian. Hasil pengujian HTMT pada penelitian ini disajikan dalam diagram berikut:



Gambar 1. Diagram HTMT

Berdasarkan hasil pengujian HTMT pada Gambar 1, seluruh nilai hubungan antar variabel berada di bawah batas maksimum 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja sebesar 0,836, sedangkan nilai HTMT terendah terdapat pada hubungan antara Pengalaman Kerja dan Tunjangan Kinerja sebesar 0,588. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* berdasarkan metode HTMT.

Setelah pengujian validitas dilakukan dan seluruh indikator dinyatakan layak digunakan, tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan dua ukuran, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Cronbach's Alpha merupakan salah satu ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal indikator dalam suatu variabel penelitian. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70. Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,871, Pengalaman Kerja sebesar 0,862, Produktivitas Kerja sebesar 0,882, Tunjangan Kinerja sebesar 0,846, dan E-Kinerja sebesar 0,875. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel yang diteliti.

Selain menggunakan Cronbach's Alpha, pengujian reliabilitas dalam penelitian ini juga dilakukan menggunakan Composite Reliability (CR). Composite Reliability digunakan untuk mengevaluasi tingkat konsistensi internal suatu variabel secara keseluruhan. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Motivasi Kerja memiliki nilai Composite Reliability sebesar 0,899, Pengalaman Kerja sebesar 0,892, Produktivitas Kerja sebesar 0,907, Tunjangan Kinerja sebesar 0,880, dan E-Kinerja sebesar 0,902. Seluruh nilai Composite Reliability berada di atas batas minimum 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan mampu mengukur variabel yang diteliti secara konsisten dan layak digunakan dalam analisis model struktural (inner model).

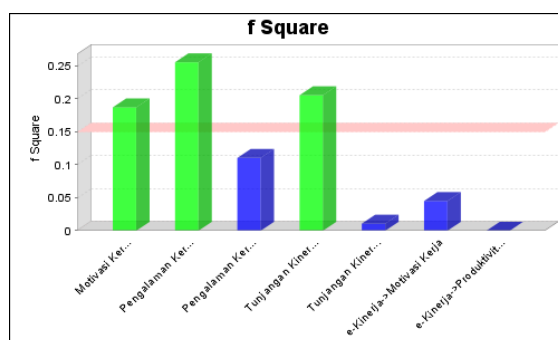
Analisis Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi inner model bertujuan untuk menilai kemampuan model penelitian dalam menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, evaluasi model struktural dilakukan melalui beberapa pengujian, yaitu *Collinearity Statistics* (VIF), koefisien determinasi (*R Square*), ukuran efek (*F Square*), dan *Predictive Relevance* (*Q Square*). Hasil dari pengujian tersebut digunakan untuk memastikan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria yang diperlukan sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

Pengujian Collinearity Statistics dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model penelitian. Hasil pengujian Collinearity Statistics (VIF) menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian memiliki nilai VIF di bawah batas maksimum yang direkomendasikan yaitu 5,00. Nilai VIF pada variabel yang mempengaruhi Motivasi Kerja berkisar antara 1,566 hingga 1,983. Sementara itu, nilai VIF pada variabel yang mempengaruhi Produktivitas Kerja berkisar antara 1,888 hingga 2,726. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel dalam model penelitian.

Koefisien Determinasi (*R Square*) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R Square*, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *R Square* untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,633. Nilai *R Square* sebesar 0,633 menunjukkan bahwa variabel Pengalaman Kerja, E-Kinerja, dan Tunjangan Kinerja mampu menjelaskan variasi Motivasi Kerja sebesar 63,3%, sedangkan sisanya sebesar 36,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel Produktivitas Kerja memiliki nilai *R Square* sebesar 0,601. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Pengalaman Kerja, E-Kinerja, Tunjangan Kinerja, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variasi Produktivitas Kerja sebesar 60,1%, sedangkan sisanya sebesar 39,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

Selanjutnya adalah pengujian *Effect Size (f Square)* yang dilakukan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Hasil pengujian *Effect Size (f Square)* pada masing-masing hubungan antar variabel dalam model penelitian disajikan pada diagram berikut:



Gambar 2. Diagram f Square

Berdasarkan data pada Gambar 2 tersebut, Pengalaman Kerja memiliki nilai *F Square* sebesar 0,256 terhadap Motivasi Kerja dan termasuk kategori efek sedang. Tunjangan

Kinerja juga menunjukkan efek sedang terhadap Motivasi Kerja dengan nilai *F Square* sebesar 0,206. Sementara itu, E-Kinerja memiliki nilai *F Square* sebesar 0,045 yang termasuk kategori efek kecil. Pada hubungan terhadap Produktivitas Kerja, Motivasi Kerja menunjukkan efek sedang dengan nilai *F Square* sebesar 0,187. Pengalaman Kerja memiliki efek kecil terhadap Produktivitas Kerja dengan nilai *F Square* sebesar 0,111. Sebaliknya, Tunjangan Kinerja dan E-Kinerja masing-masing memiliki nilai *F Square* sebesar 0,011 dan 0,000, sehingga keduanya tidak menunjukkan kontribusi yang berarti terhadap Produktivitas Kerja secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam menjelaskan Produktivitas Kerja dibandingkan pengaruh langsung e-Kinerja maupun Tunjangan Kinerja. Keberadaan E-Kinerja dan Tunjangan Kinerja belum cukup untuk meningkatkan Produktivitas Kerja secara langsung, tetapi keduanya berpotensi memberikan pengaruh melalui peningkatan Motivasi Kerja pegawai.

Selanjutnya yaitu pengujian *Predictive Relevance (Q Square)* yang bertujuan untuk mengukur kemampuan prediksi model penelitian terhadap data observasi. Nilai *Q Square* diperoleh melalui prosedur *blindfolding* pada SmartPLS. Berbeda dengan *R Square* yang digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen, *Q Square* digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi data yang diamati. Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,329 pada variabel Motivasi Kerja dan 0,323 pada variabel Produktivitas Kerja dan termasuk dalam kategori *medium predictive relevance*. Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi model struktural (inner model), dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang dibangun telah memenuhi kriteria kelayakan untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dalam penelitian. Berdasarkan kerangka berfikir yang dijelaskan sebelumnya, terdapat tujuh hubungan pengaruh langsung dan tiga hubungan pengaruh tidak langsung yang akan diuji. Pengujian pengaruh langsung dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS, sedangkan pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan melalui analisis *Specific Indirect Effects*. Metode bootstrapping digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistics*, dan *p-values*.

Hipotesis pengaruh langsung dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menggunakan metode bootstrapping disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. *Path coefficient*

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja	0.451	5.254	0.000	Diterima
Pengalaman Kerja -> Motivasi Kerja	0.412	7.130	0.000	Diterima
Pengalaman Kerja -> Produktivitas Kerja	0.317	3.931	0.000	Diterima
Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja	0.344	7.009	0.000	Diterima
Tunjangan Kinerja -> Produktivitas Kerja	0.090	1.594	0.111	Ditolak
e-Kinerja -> Motivasi Kerja	0.181	2.861	0.004	Diterima
e-Kinerja -> Produktivitas Kerja	0.005	0.065	0.948	Ditolak

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, terdapat lima hubungan yang memiliki pengaruh langsung signifikan dan dua hubungan yang memiliki pengaruh langsung tidak signifikan yaitu pengaruh tunjangan kinerja terhadap produktivitas kerja dan pengaruh e-kinerja terhadap produktivitas kerja.

Pengujian hipotesis selanjutnya dilakukan untuk mengetahui hubungan tidak langsung atau intervening untuk mengetahui peran Motivasi Kerja dalam memediasi hubungan antara Pengalaman Kerja, E-Kinerja, dan Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja. Pengujian dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai koefisien pengaruh tidak langsung (specific indirect effects), nilai t-statistics, dan p-values. Suatu pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Berikut hasil pengujian specific indirect effects:

Tabel 2. *Specific indirect effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengalaman Kerja -> Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja	0.186	0.185	0.043	4.290	0.000

Tunjangan Kinerja -> Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja	0.155	0.156	0.037	4.191	0.000
e-Kinerja -> Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja	0.082	0.082	0.033	2.444	0.015

Dari Tabel 2 tersebut dapat dijelaskan bahwa: (1) Pengalaman Kerja tidak hanya memengaruhi Produktivitas Kerja secara langsung, tetapi juga melalui Motivasi Kerja sebagai variabel perantara. Motivasi Kerja berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Pengalaman Kerja dan Produktivitas Kerja karena baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan; (2) Pengaruh tidak langsung e-Kinerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja terbukti signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh pengaruh E-Kinerja terhadap Produktivitas Kerja berlangsung melalui Motivasi Kerja. Oleh karena itu, Motivasi Kerja berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara E-Kinerja dan Produktivitas Kerja karena hanya jalur tidak langsung yang terbukti signifikan, sedangkan jalur langsung tidak signifikan; (3) Tunjangan Kinerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan Produktivitas Kerja melalui peningkatan Motivasi Kerja. Dengan demikian, pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan Motivasi Kerja sebagai variabel perantara dan dapat dikatakan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai mediasi penuh (full mediation).

Pembahasan

Motivasi kerja dan pengalaman kerja merupakan faktor yang berperan langsung dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Gozali & Sapruwan, 2023) yang menjelaskan bahwa pengalaman kerja dan motivasi kerja berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai. Sementara itu, e-Kinerja dan tunjangan kinerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja, hal ini bertentangan dengan studi yang dilakukan oleh (Yaredi Giawa & Wenny Desty Febrian, 2025) yang menyatakan bahwa gaji (kompensasi) berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja pegawai. Pada penelitian ini tunjangan kinerja dan e-kinerja berpengaruh pada produktivitas kerja melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas kerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem manajemen kinerja maupun

pemberian kompensasi dalam hal ini tunjangan kinerja, tetapi juga oleh kemampuan Perpustakaan dalam membangun motivasi kerja pegawai. Sesuai dengan teori motivasi Herzberg's Two-Factor Theory dalam (Bernike & Ginting, 2026), Teori Dua Faktor Herzberg cara untuk memastikan pemenuhan faktor hygiene sekaligus mengoptimalkan faktor motivator melalui pengakuan, pengembangan karier, dan pengayaan pekerjaan guna mendukung kinerja karyawan yang berkelanjutan. Pada penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa pengalaman kerja memungkinkan pegawai memahami karakteristik pekerjaan, sistem administrasi dan birokrasi, mekanisme pelayanan, serta tuntutan organisasi secara lebih mendalam. Pengalaman yang dimiliki juga membantu pegawai beradaptasi terhadap perubahan kebijakan maupun sistem kerja yang diterapkan organisasi. (Mahbub, 2025) menyatakan bahwa pengalaman kerja membentuk cara individu memahami, menafsirkan, dan merespons lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang lebih baik cenderung merasa lebih siap dalam menjalankan tugas, mampu menghadapi tantangan pekerjaan secara efektif, dan memiliki dorongan yang lebih besar untuk bekerja secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Gozali & Sapruwan, 2023) yang menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara konsisten menjadi faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja pada berbagai jenis organisasi.

Selain hal tersebut, temuan lain dalam penelitian ini juga menjelaskan bahwa sistem e-Kinerja yang diterapkan di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia telah mampu menjalankan fungsinya sebagai instrumen manajemen kinerja yang memberikan kejelasan target kerja, transparansi penilaian, serta mekanisme evaluasi dan pemantauan kinerja yang terukur. Temuan ini mendukung *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh (Latham & Locke, 1991). Sistem e-Kinerja pada dasarnya merupakan implementasi prinsip goal setting karena setiap pegawai diwajibkan menyusun target kinerja yang jelas melalui SKP dan memantau progres pencapaiannya secara berkala. Selain itu, sistem e-Kinerja menyediakan umpan balik mengenai tingkat pencapaian kinerja sehingga pegawai dapat melakukan perbaikan apabila terdapat kesenjangan antara target dan realisasi kinerja. Kejelasan tujuan dan umpan balik yang berkelanjutan tersebut berkontribusi dalam memperkuat motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian (Luky Wahyu Saputra, 2025) yang menemukan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja yang terstruktur mampu memengaruhi perilaku kerja pegawai melalui kejelasan standar kinerja dan mekanisme penilaian yang objektif. Dalam perspektif Expectancy Theory dalam (Wiyadi, 2017), kondisi tersebut meningkatkan keyakinan pegawai bahwa usaha yang dilakukan akan

menghasilkan penilaian kinerja yang baik, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal.

Berdasarkan olah data, ditemukan pula bahwa peningkatan persepsi pegawai terhadap sistem tunjangan kinerja akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja dalam melaksanakan tugas dan mencapai target organisasi. Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui Expectancy Theory yang dikemukakan oleh (Wiyadi, 2017). Teori tersebut menjelaskan bahwa motivasi akan meningkat ketika individu meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan memperoleh penghargaan yang bernilai. Dari perspektif Two-Factor Theory Herzberg dalam (Bernike & Ginting, 2026), kompensasi termasuk dalam kelompok hygiene factors yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak hanya berperan sebagai faktor pemeliharaan, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tunjangan kinerja di Perpustakaan Nasional masih dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja, bukan sekadar hak normatif yang diterima secara rutin.

Secara konseptual, motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, mengarahkan perilaku kerja pada pencapaian tujuan tertentu, serta mempertahankan konsistensi usaha dalam melaksanakan tugas. Produktivitas kerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja, teknologi, pengalaman, maupun kompensasi yang diterima, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis yang tercermin dalam tingkat motivasi kerjanya. Hasil penelitian ini mendukung pandangan (Macha, 2025) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan.

Kontribusi baru (novelty) penelitian ini terletak pada penempatan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam model yang mengintegrasikan pengalaman kerja, e-Kinerja, tunjangan kinerja, dan produktivitas kerja pada lingkungan instansi pemerintah, khususnya Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap produktivitas pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas tidak cukup hanya melalui penyediaan sistem manajemen kinerja atau pemberian kompensasi, melainkan juga melalui upaya yang mampu membangun dan memelihara motivasi kerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Pengalaman Kerja, e-Kinerja, dan Tunjangan Kinerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja pada pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, dapat disimpulkan sebagai berikut:

(1) Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (2) E-Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (3) Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (4) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (5) Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (6) E-Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (7) Tunjangan Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia; (8) Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja; (9) E-Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja; (10) Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja.

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini bagi Perpustakaan adalah untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai guna meningkatkan produktivitas kerja dengan cara penyediaan jalur pengembangan karir, pemberian penghargaan, dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta pemberian umpan balik kinerja oleh atasan. Bagi peneliti selanjutnya untuk bisa menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas kerja serta menggunakan objek penelitian yang lebih luas pada instansi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/irjms-09-2022-0091>
- Bernike, M., & Ginting, B. (2026). *Literature Review : Teori Dua Faktor Herzberg dan Kinerja Karyawan*. 5(1), 275–288.
- Erlan, I. M., Surya, A., Desmon, D., Yudhinanto, Y., & Hasbullah, H. (2025). *Pengaruh Kompetensi , Pengalaman , dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Desa (The Influence of Competence , Experience , and Work Environment on Village Employees ' Performance)*. 6(3), 719–730.
- Gozali, A., & Sapruwan, M. (2023). Pengalaman, Motivasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Perusahaan Jasa Surveyor Independen di wilayah Jakarta Experience, Motivation and Work Involvement on Work Productivity at an Independent Surveyor Service Company in the Jakarta area. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 63–76.
- INDONESIA, P. R. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang

- Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*, 1–52. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019>
- Irianto, M. A., Khourouh, U., Sugito, P., & Malang, U. M. (2026). *Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja guru di kabupaten teluk bintuni*. 13, 515–528.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Luky Wahyu Saputra, A. P. F. (2025). *Penerapan Sasaran Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Produktivitas Di Ppsdm Migas Cepu*. 19 (2) Okt(0), 167–186. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v19i2.32014>
- Macha, C. E. (2025). The Challenges of Employee Motivation on Work Performance at Lushoto District Hospital from Tanga Region, Tanzania. *East African Journal of Business and Economics*, 8(3), 516–526. <https://doi.org/10.37284/eajbe.8.3.4223>
- Mahbub, A. (2025). Leader-Member Exchange (LMX) in Virtual Teams: Insights on Team Dynamics and Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13(02), 226–237. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.132013>
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Berita Negara Republik Indonesia*, 155, 1–240.
- Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2026, Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (2026).
- Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 (2025).
- Sarlota Mosso, Mervin Irian Sadipun Komber, P. P. (2026). *Sdm berdampak: kompetensi, motivasi, dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai*. 13, 596–610.
- Wiyadi, W. (2017). Teori Motivasi – Expectancy Theory: Keterbatasan dan Implikasinya. In *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia* (Vol. 2, Number 1, pp. 61–68). <https://doi.org/10.23917/reaksi.v2i1.3577>
- Yakoba Homer, Mervin Irian Sadipun Komber2, P. P. (2026). Asn Papua: Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Kompensasi Pada Peningkatan Kinerja Pegawai. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 13 (2).
- Yaredi Giawa, & Wenny Desty Febrian. (2025). Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. XYZ (Studi Kasus pada PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 3(3), 111–123. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v3i3.448>