



Pengaruh Sanksi Disiplin Kerja terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja Pegawai sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep)

Hamka^{1*}, Hadi Susanto², Sri Mulyani³

^{1,2,3} Universitas Wijaya Putra Surabaya, Indonesia

hamkaadit02@gmail.com^{1*}, ninik.doktor@gmail.com², hadisusanto@uwp.ac.id³

Korespondensi penulis: hamkaadit02@gmail.com

Abstract: Hamka, 2025. *The Influence of Work Discipline Sanctions on Job Promotion Through Employee Performance as a Mediating Variable (Study on Employees of Kangayan District, Sumenep Regency) Study on Employees . Postgraduate Program, Wijaya Putra University, Surabaya. Based on its approach, this research is included in the explanatory research type . The research sample was 41 respondents. The objectives of this research are 1) To test and analyze the significant impact of sanctions discipline work towards promotion position Kangayan District Regency Sumenep. 2) To test and analyze the significant influence of sanctions discipline work on performance Kangayan District employee Regency Sumenep. 3) To test and analyze the significant influence of performance employee towards promotion position Kangayan District Regency Sumenep. 4) To test and analyze the significant influence of work disciplinary sanctions on promotions. Position Kangayan District, Sumenep Regency, which is mediated by employee performance. The research results show that: 1) sanctions discipline Work influential positive significant towards promotion position Kangayan District Regency Sumenep with mark original sample of 0.251. 2) sanctions discipline Work influential positive significant to performance Kangayan District employee Regency Sumenep with mark original sample of 0.526. 3) performance employee influential positive significant to promotion position Kangayan District Regency Sumenep with mark original sample of 0.335. 4) work disciplinary sanctions have an effect positive No significant to promotion position Kangayan District, Sumenep Regency, which is mediated by employee performance with mark original sample of 0.176.*

Keywords: Performance Employees, Promotion Position, Sanctions Discipline Work

Abstrak: Hamka, 2025. Pengaruh Sanksi Disiplin Kerja terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep) Studi pada Pegawai. Program Pascasarjana, Universitas Wijaya Putra, Surabaya. Berdasarkan pendekatannya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian penjelasan. Sampel penelitian sebanyak 41 responden. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kinerja pegawai terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan. Jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep yang dimediasi oleh kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) sanksi disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kenaikan jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep dengan nilai sampel awal sebesar 0,251. 2) sanksi disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep dengan nilai sampel awal sebesar 0,526. 3) kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kenaikan jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep dengan nilai sampel awal sebesar 0,335. 4) sanksi disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kenaikan jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep yang dimediasi oleh kinerja pegawai dengan nilai sampel awal sebesar 0,176.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Kenaikan Jabatan, Sanksi Disiplin Kerja

1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, Pemerintah daerah harus mampu untuk melakukan inovasi dalam peningkatan kinerja pegawai sehingga kesan birokrasi pemerintahan yang lamban, berbelit-belit, kurang ramah dapat dihapuskan. Pegawai sipil negara merupakan salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran penting dan kedudukannya dalam organisasi pemerintahan. Banyaknya keluhan dari masyarakat yang menyatakan bahwa kinerja organisasi publik adalah sumber kelambanan, pungli dan in-efisiensi, sehingga citra organisasi publik di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya sangat buruk jika dibandingkan dengan organisasi *private* (swasta). Oleh karena itu tidaklah mengherankan kalau organisasi *private* seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bagi bangsa Indonesia tuntutan terhadap kinerja yang baik memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dikarenakan kinerja birokrasi pemerintah saat ini masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya adalah masih rendahnya kinerja pegawai yang diberikan oleh birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu faktor penyebab terpuruknya negara ini (Harmaisyarah dan Hasanuddin, 2022).

Sanksi disiplin kerja adalah persepsi pegawai terhadap sikap pribadi pegawai dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja di organisasi tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Disiplin yang perlu diperhatikan adalah : (a) Disiplin terhadap tugas kedinasan yang meliputi : mentaati peraturan, menyiapkan kelengkapan pekerjaan, dan melaksanakan tugas-tugas pokok. (b) Disiplin terhadap waktu yang meliputi: menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. (c) Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi: memanfaatkan lingkungan organisasi, menjalin hubungan yang baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban. (d) Disiplin di dalam melayani masyarakat sekitar; (e) Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi, memperhatikan sikap, memperhatikan tingkah laku, dan memperhatikan harga diri.

Kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: sanksi disiplin kerja dan promosi jabatan serta faktor-faktor lainnya. Dari beberapa faktor tersebut, untuk meningkatkan kinerja pegawai hendaknya melalui

berbagai upaya-upaya yang mampu memancing para pegawai untuk bekerja dengan produktif, memberikan kepuasan kepada pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kesan yang mendalam bagi pegawai yang pada akhirnya akan memiliki kinerja yang baik dan terus mengembangkan keahliannya agar selalu memiliki keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Simamora, (2018), menyatakan bahwa kinerja adalah tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya dan hasil-hasil yang dicapai waktu bekerja. Hal-hal yang diperlukan untuk mencapai target dan harus dimiliki pegawai adalah mempunyai sanksi disiplin kerja, motivasi dan kinerja pegawai yang baik

Kinerja pegawai sebagai hasil atau taraf kesuksesan yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut (Hasibuan, 2019). Untuk memperoleh kinerja yang tinggi khususnya bagi seorang pegawai yang dibutuhkan bekal pengetahuan dan keterampilan yang memadai, disamping memiliki sikap positif terhadap profesinya, memiliki produktivitas kerja yang baik dan penuh dedikasi dalam menjalankan tugas sehari-hari, kalau tidak menghendaki kariernya kandas atau tertinggal dari orang-orang yang mampu memanfaatkan kreatifitasnya. Kesadaran akan pentingnya aspek sumber daya manusia menyebabkan kedudukan SDM pada posisi yang paling tinggi. Inilah yang sebenarnya mendorong organisasi khususnya melalui pimpinan untuk menanamkan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan yang dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan kinerja.

Dalam menjalankan rutinitas pekerjaan dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi dalam hal ini seluruh pegawai harus memberikan pelayanan yang ekselent/optimal kepada semua masyarakat. Pelayanan yaitu menolong untuk menyediakan segala sesuatu yang diperlukan oleh orang lain diantaranya adalah pembeli, konsumen, nasabah dan masyarakat. Pelayanan dapat diberikan kepada orang lain sebagai pertolongan yang dibutuhkan orang lain itu sendiri. Yang mana dengan pertolongan tersebut dapat membantu orang lain untuk bisa mengatasi masalahnya. Kinerja pegawai menurut (Hermanto *et al* (2019), adalah suatu layanan yang diberikan organisasi itu harus menjamin efisiensi dan keadilan serta harus memiliki kualitas yang mantap.

Promosi jabatan adalah suatu kenaikan jabatan seorang pegawai dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi, (Irfan, 2018). Banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan dalam organisasi. Factor - faktor tersebut yaitu sanksi disiplin kerja, motivasi dan kinerja pegawai. Faktor pertama yang mempengaruhi promosi jabatan adalah kompetensi, kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan

dan sikap kerja. Kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi sedikit atau banyaknya promosi yang dilakukan oleh pimpinan, maka dari itu kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan bagi organisasi karena dapat mempercepat tujuan organisasi, jika kinerja pegawai rendah akan menimbulkan kegagalan dalam suatu organisasi. Hubungan promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja akan saling mempengaruhi karena dengan adanya kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh pihak instansi kepada pihak pegawai dengan demikian akan tercipta suatu keinginan dari pegawai untuk memotivasi dirinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Kemungkinan promosi jabatan yang lebih besar dapat dilihat bukan saja pada peningkatan penghasilannya, akan tetapi tanggung jawab dan kemampuan yang semakin meningkat, karena promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap pegawai bahkan menjadi sebuah tujuan yang selalu di harapkan. Setiap pegawai berusaha memberikan performa yang terbaik bagi organisasi dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh organisasi, sehingga pegawai mendapatkan ganjaran berupa promosi jabatan. Dalam hal ini untuk mencapai kinerja yang optimal penting bagi pegawai memiliki kompetensi dan memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan promosi jabatan. Hal ini akan mendorong pegawai-pegawai memiliki kemampuan untuk bertindak lebih terarah dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kajian empiris dari peneliti terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan banyak menjelaskan temuan penelitiannya bahwa terdapat hubungan bahwa disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Diantaranya penelitian yang dilakukan Berliana dkk, (2019), menjelaskan temuan penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil temuan penelitian, Berliana dkk, (2019), tidak sejalan dengan hasil penelitian Tusholihah, (2019). Temuan penelitian Tusholihah, (2019) ini, mengemukakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Adanya perbedaan temuan hasil penelitian/*gab research* ini memberikan gambaran kepada peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan tentang disiplin kerja terhadap kinerja. Adanya perbedaan hasil penelitian pendahulu ini merupakan celah/*gap research* untuk dilakukan penelitian lanjutan.

Kajian empiris dari peneliti terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja banyak menjelaskan temuan penelitiannya bahwa terdapat hubungan bahwa promosi jabatan terhadap kinerja. Diantaranya penelitian yang dilakukan Delima, (2020), menjelaskan temuan penelitian bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil temuan penelitian, Delima, (2020), tidak sejalan

dengan hasil penelitian Ribka *et al.*, (2022). Temuan penelitian Ribka *et al.*, (2022) ini, mengemukakan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan temuan hasil penelitian/*gab research* ini memberikan gambaran kepada peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan tentang promosi jabatan terhadap kinerja. Adanya perbedaan hasil penelitian pendahulu ini merupakan celah/*gap research* untuk dilakukan penelitian lanjutan.

Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep beroperasi di jalan Pelabuhan Kayuaru No. 1 Lenteng Kabupaten Sumenep. Berdasarkan pengamatan peneliti pada Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep terdapat fenomena kinerja pegawai yang belum optimal karena disebabkan beberapa faktor meliputi: 1) Promosi jabatan yang belum berjalan sesuai peraturan; 2) Sanksi disiplin kerja masing-masing pegawai yang beragam.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai di Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep. Adapun judul penelitian yang dikaji adalah “Pengaruh Sanksi Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep)”.

2. RUMUSAN MASALAH

Adapun tentang rumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini mengacu pada latar belakang dan fenomena penelitian, meliputi :

- a. Bagaimana deskripsi tentang sanksi disiplin kerja, promosi jabatan dan kinerja pegawai di Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep?
- b. Apakah sanksi disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep?
- c. Apakah sanksi disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep?
- d. Apakah kinerja pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep?
- e. Apakah sanksi disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangean Kabupaten Sumenep yang dimediasi oleh kinerja pegawai?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mendeskripsikan tentang, sanksi disiplin kerja, promosi jabatan dan kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kinerja pegawai terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.

Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep yang dimediasi oleh kinerja pegawai.

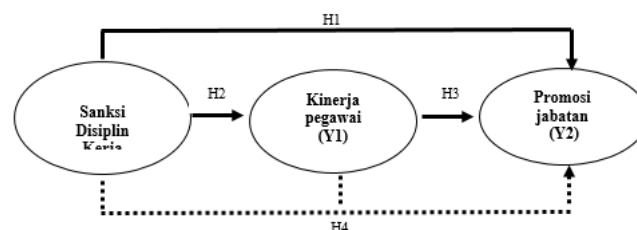
Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang serta rumusan masalah, maka disusun manfaat yang hendak dicapai dari penelitian ini yaitu:

- a. Manfaat Praktis
 - 1) Sebagai sumbangan dan bahan masukan bagi pimpinan Kecamatan Kangayan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan perencanaan strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui faktor promosi jabatan, dan sanksi disiplin kerja.
 - 2) Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Kecamatan Kangayan dan pemerintah Daerah Kabupaten Sumenep untuk merumuskan kebijakan kedepan dan penyusunan program yang harus direncanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Manfaat Teoritis
 - 1) Sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kajian sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai.
 - 2) Diharapkan bisa memberikan manfaat dan sebagai referensi bagi para pembaca yang tertarik mendalami/mengkaji tentang pengaruh sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai.
 - 3) Sebagai sumbangan untuk menambah khasanah literature perpustakaan di Universitas Wijaya Putra Surabaya.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil temuan penelitian terdahulu, maka dijadikan sebagai landasan untuk merumuskan kerangka penelitian yang ditunjukkan dalam bentuk kerangka berpikir. Kerangka berpikir dari penelitian ini berfokus pada kajian Pengaruh Sanksi Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep). Tentang kerangka berpikir agar dapat dipahami oleh semua orang maka dituangkan dalam bentuk gambar kerangka konseptual penelitian. Kerangka berpikir disusun berdasarkan kajian empiris penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada bahasan sebelumnya. Adapun bentuk kerangka konseptual yang dimaksud dalam bahasan ini yaitu yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual tersebut diatas, maka tersusun perumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh yang signifikan sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.
- H2: Terdapat pengaruh yang signifikan sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.
- H3: Terdapat pengaruh yang signifikan kinerja pegawai terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep.
- H4: Terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep yang dimediasi oleh kinerja pegawai.

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419). The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri,

2020:5). Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560). Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis (Kumala Dewi, Indri et al, 2022 : 29).

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori. Menurut Nawawi, (2016:64), penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara variabel-variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel yang disebabkan dan dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya. Dalam pelaksanaannya penelitian eksplanatori menggunakan metode penelitian survey. Metode penelitian survey adalah tipe penelitian dengan menggunakan kuesioner atau angket sebagai sumber data utama. Dalam penelitian survey, responden diminta untuk memberikan jawaban singkat yang sudah tertulis di dalam kuesioner atau angket untuk kemudian jawaban dari seluruh responden di olah menggunakan teknis analisis tertentu, (Martono, 2017:10).

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2017:8), adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian.

Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Data akan diolah dengan menggunakan analisis statistik program SEM-PLS (*Partial Least Square*).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep berjumlah 41 orang yang terdiri dari 14 orang pegawai di Kecamatan Kangayan dan 27 orang aparatur desa (dari 9 desa diambil 3 orang meliputi Sekdes, Kasi Pelayanan dan Kasi Pemerintahan). Jumlah sampel dalam penelitian ini diambil keseluruhan dari jumlah populasi berjumlah 41 pegawai selanjutnya dijadikan responden

penelitian. Penentuan pengambilan sampel ini dikarenakan jumlahnya kurang dari 100. Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode total sampling. Menurut Sugiyono, (2018), metode total sampling adalah jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel semuanya.

4. HASIL PENELITIAN

Uji signifikansi

Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji signifikansi ditunjukkan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Uji signifikansi koefisien path pada model structural

Korelasi	P Values	Keterangan
Sanksi disiplin kerja → Promosi jabatan	0.045	Signifikan
Sanksi disiplin kerja → Kinerja pegawai	0.000	Signifikan
Kinerja pegawai → Promosi jabatan	0.038	Signifikan
Sanksi disiplin kerja → Kinerja pegawai → Promosi jabatan	0.100	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, *smartPLS*, 2025

Berdasarkan tabel 1 hasil tentang uji signifikansi path menunjukkan semua variabel signifikan karena nilai P-value < nilai signifikansi 0,05.

Uji Path Coefficiencies

Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji path coefficients ditunjukkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Path Coefficiencies

Relasi	P Values	Keterangan
Sanksi disiplin kerja → Promosi jabatan	0.045	H ₁ diterima
Sanksi disiplin kerja → Kinerja pegawai	0.000	H ₂ diterima
Kinerja pegawai → Promosi jabatan	0.038	H ₃ diterima
Sanksi disiplin kerja → Kinerja pegawai → Promosi jabatan	0.100	H ₄ ditolak

Sumber: Data diolah, *smartPLS*, 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil penelitian pengujian hipotesis dapat dilihat pada tingkat signifikansi 0,05. Nilai *p-values* pada tabel 2 dapat diinterpretasikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada penelitian ini, yaitu:

a. Uji pengaruh sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan aparatur sebesar 0.045 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan karena nilai signifikansi $0.045 < 0.05$, maka hipotesis 1 diterima.

b. Uji pengaruh sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka hipotesis 2 diterima.

c. Uji pengaruh kinerja pegawai terhadap promosi jabatan

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kinerja pegawai terhadap promosi jabatan sebesar 0.038 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan karena nilai signifikansi $0.038 < 0.05$, maka hipotesis 3 diterima.

d. Uji pengaruh sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan promosi jabatan sebesar 0.100 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.100 > 0.05$, maka hipotesis 4 ditolak.

Uji Pengaruh Langsung

Tabel 3. Pengujian Pengaruh Langsung

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Sanksi disiplin kerja → Promosi jabatan	0.251	Pengaruh Positif
Sanksi disiplin kerja → Kinerja pegawai	0.526	Pengaruh Positif
Kinerja pegawai → Promosi jabatan	0.335	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.0, diolah, 2025

Hasil pengaruh langsung sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.251, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan; sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.526, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; kinerja pegawai terhadap promosi jabatan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.335, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kinerja pegawai terhadap promosi jabatan.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Sanksi disiplin kerja → Kinerja pegawai → Promosi jabatan	0.176	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.0, 2025

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa hasil analisis pengaruh tidak langsung sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.176. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai.

Pembahasan

H1. Pengaruh Sanksi Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap promosi jabatan, artinya bahwa sanksi disiplin kerja mampu memberikan perubahan terhadap promosi jabatan.

Sanksi disiplin kerja berdampak terhadap pemahaman anggota organisasi pada nilai-nilai promosi jabatan yang telah ditetapkan organisasi di lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja mampu menciptakan promosi jabatan dalam organisasi meningkat khususnya pada lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan

bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, hipotesis 1 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Mohammad, (2023) yang menjelaskan temuan adanya pengaruh yang signifikan dari sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Riani *et al.*, (2023), dimana hasil penelitiannya menjelaskan bahwa sanksi disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan sebesar 0.045 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) mencerminkan sanksi disiplin kerja memiliki peran yang berarti karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan.

Sanksi disiplin kerja yang memadai di lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep berkaitan dengan pencapaian promosi jabatan. Hubungan sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan dikarenakan factor: Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ketepatan waktu; Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan, Pegawai pulang kerja sesuai ketentuan yang berlaku, Pegawai menyelesaikan pekerjaan sebelum saat pulang kerja, Pegawai memahami tata tertib yang berlaku, Pegawai memiliki kepatuhan yang baik menjalankan tata tertib yang berlaku dalam organisasi, Peraturan yang ada telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh pegawai serta Peraturan organisasi dijalankan dengan penuh tanggung jawab oleh pegawai.

H2. Pengaruh Sanksi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa sanksi disiplin kerja mampu membuat perubahan terhadap kinerja pegawai yang semakin optimal meningkat.

Sanksi disiplin kerja berdampak positif terhadap pemahaman anggota organisasi pada nilai-nilai sanksi disiplin kerja yang telah ditetapkan organisasi di lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi khususnya pada lingkungan

Kantor Kecamatan Kandangan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis 2 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suparno, (2019), Berliana, *et al.*, (2019) dan Syamsu Alam, (2019) yang menjelaskan temuan penelitian adanya pengaruh yang signifikan dari sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Sanksi disiplin kerja yang memadai di lingkungan Kantor Kecamatan Kandangan berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) semuanya kuat mencerminkan sanksi disiplin kerja karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Hubungan sanksi disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi aparatur dikarenakan dipengaruhi oleh faktor: Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan ketepatan waktu; Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan, Pegawai pulang kerja sesuai ketentuan yang berlaku, Pegawai menyelesaikan pekerjaan sebelum saat pulang kerja, Pegawai memahami tata tertib yang berlaku, Pegawai memiliki kepatuhan yang baik menjalankan tata tertib yang berlaku dalam organisasi, Peraturan yang ada telah disosialisasikan dan dipahami oleh seluruh pegawai serta Peraturan organisasi dijalankan dengan penuh tanggung jawab oleh pegawai.

Sanksi disiplin kerja sebenarnya telah digunakan oleh Camat Kecamatan Kandangan Kabupaten Sumenep sebagai upaya untuk meningkatkan sanksi disiplin kerja di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti sanksi disiplin kerja lebih diperhatikan sehingga tujuan organisasi terwujud sesuai harapan dan tercapainya peningkatan kinerja pegawai.

H3. Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, artinya bahwa kinerja pegawai mampu membuat perubahan terhadap peningkatan promosi jabatan semakin optimal.

Kinerja pegawai berdampak positif terhadap nilai-nilai yang terdapat pada promosi jabatan yang telah ditetapkan organisasi khususnya di lingkungan Kantor Kecamatan Kandangan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai mampu

meningkatkan promosi jabatan dalam organisasi semakin meningkat khususnya pada lingkungan kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, hipotesis 3 diterima.

Hubungan kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan promosi jabatan dikarenakan dipengaruhi oleh factor: Pegawai menyelesaikan pekerjaan berdasarkan jumlah pekerjaan; Pegawai menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standart pekerjaan yang ditetapkan; Pegawai dapat mengerjakan tugas-tugasnya sesuai ketentuan yang diminta oleh pimpinan; Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas pekerjaan; Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu tanpa diminta oleh pimpinan; Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan lainnya yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tepat waktu; Pegawai masuk kantor sesuai dengan ketentuan; Pegawai pulang kantor sesuai dengan ketentuan; Kerjasama pegawai diantara rekan kerja terjalin dengan baik; dan Kerjasama pegawai dilingkungan kerja dan dengan rekan kerja di unit lainnya terjalin dengan baik.

Penelitian pengaruh signifikan dari hubungan kinerja pegawai terhadap promosi jabatan yang dilakukan ini merupakan *novelty* penelitian. Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel kinerja pegawai terhadap promosi jabatan sebesar 0.038 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) semuanya kuat mencerminkan kinerja pegawai karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan.

Kinerja pegawai sebenarnya telah digunakan di lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep sebagai upaya dan komitmen untuk meningkatkan promosi jabatan di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti motivasi semakin meningkat sehingga tujuan organisasi tercapai serta terwujudnya promosi jabatan.

H4. Pengaruh Tidak Langsung Sanksi Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan yang Dimediasi oleh Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan promosi jabatan sebesar 0.100 dengan

menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan promosi jabatan karena nilai signifikansi $0.100 > 0.05$, hipotesis 6 ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa sanksi disiplin kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap promosi jabatan dengan kinerja pegawai sebagai variabel *intervening*, artinya bahwa kinerja pegawai mampu memediasi sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang semakin optimal sehingga mampu membuat perubahan.

Kinerja pegawai memediasi sanksi disiplin kerja berdampak positif terhadap promosi jabatan yang telah ditetapkan organisasi di lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai mampu memediasi sanksi disiplin kerja sehingga meningkatkan promosi jabatan dalam organisasi semakin meningkat khususnya pada lingkungan Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Hal ini dapat diartikan bahwa sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan dengan kinerja pegawai sebagai variabel *intervening*, hipotesis 6 ditolak.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan dengan kinerja pegawai sebagai variabel *intervening* sebesar 0.100 (Nilai signifikansi lebih dari 0.05) sehingga kinerja pegawai memediasi sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan.

Penelitian pengaruh signifikan dari hubungan sanksi disiplin kerja terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kinerja pegawai merupakan *novelty* penelitian. Sanksi disiplin kerja sebenarnya telah digunakan oleh Camat Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep sebagai upaya dan komitmen untuk meningkatkan promosi jabatan di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti tercapainya promosi jabatan sesuai dengan yang diharapkan organisasi serta terwujudnya kinerja aparatur.

The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024: 150). This research will be conducted in three phases: measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi, et al., 2023 ; 970). Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja

pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024:82). Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019: 28). Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024: 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024: 98)

5. KESIMPULAN

Sanksi disiplin kerja yang diterapkan kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep sesuai dengan standart sanksi di lingkungan kerja, motivasi yang diberikan pimpinan selama ini mampu mendorong pegawai bekerja secara sukarela yang berdampak pada peningkatan kinerja. Proses promosi jabatan berjalan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku di Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep. Sanksi disiplin kerja, kinerja pegawai dan promosi jabatan pada Kantor Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep termasuk dalam kategori sangat baik, karena nilai rata-rata pada variabel sanksi disiplin kerja berada di nilai 4.38. Nilai rata-rata pada variabel kinerja pegawai berada di nilai 4.33. Sedangkan nilai rata-rata pada variabel promosi jabatan berada di nilai 4.35.

Sanksi disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep, sehingga hipotesis pertama diterima. Sanksi disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep, sehingga hipotesis kedua diterima. Kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep, sehingga hipotesis ketiga diterima. Secara tidak langsung sanksi disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap promosi jabatan Kecamatan Kangayan Kabupaten Sumenep yang dimediasi oleh kinerja pegawai, sehingga hipotesis keempat ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, S. (2019). Pengaruh komunikasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan. *Jurnal Katalogis*, 2(1).
- Aziz Sholeh, Abdul, et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management action on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal of Criminology and Sociologi*, 9, 1418–1425.
- Dewi, K., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, UNTAG Surabaya, 23–36.
- Dewi, R., et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, 10(1), 13–21.
- Gazali, S., et al. (2024). *Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka*, 1–98.
- Harmaisyarah, & Hasanuddin. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja aparatur sipil negara dalam penyelenggaraan izin mendirikan bangunan pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.unida-aceh.ac.id/index>
- Iryadana, M. R. (2023). Pengaruh prestasi kerja dan disiplin kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Bina Agramulya di Jakarta Pusat. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 3(2).
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160.
- Istanti, E., Kusumo, B., & N. I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika*, 45(8), 1–10.
- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek persepsi harga dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada Mini Market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36.
- Nasution, M. I., & Priangkata, N. (2022). Work discipline and work motivation on employee performance. *International Journal of Economics Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1).
- Palandeng, R. E., Nelwan, O., & Uhing, Y. (2022). Pengaruh promosi jabatan, rekan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada PT. PLN Unit Induk Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, 10(3).
- Pramono Budi, Istanti, E., Daengs, G. S., Achmad, Syafi'i, & Bramastyo, K. N. R. M. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 5(6), 968–977.

- Riani, D. W., & Hermawan. (2023). Pengaruh kompetensi, profesionalisme, dan disiplin kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Dharma Intisawit Lestari (DIL) di Kecamatan Tanjung Palas Timur. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6).
- Sari, D. P. (2020). Pengaruh promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bumi Musi Sukses. *Fakultas Ekonomi, Universitas Tridinanti*.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Soemantri, I., et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo*, 4(1), 1–10.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai sipil negara pada Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. *[Tesis, Universitas Medan Area]*.
- Yanthi, P. B. O. N., Parma, P. G., & Heryandra, K. K. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. XL Axiata Cabang Singaraja. *Jurnal Manajemen*, 5(2).
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the SERVQUAL method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94–114.