

**PENGARUH *PERFORMANCE APPRAISAL*, *WORK ENGAGEMENT*,  
*WORK DISCIPLINE* TERHADAP MOTIVASI PADA PEGAWAI  
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN  
MANUSIA DAN KEBUDAYAAN**

**Hazimah Salma Tsuraya**

**Prodi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta**

**[hsalmatsuraya@gmail.com](mailto:hsalmatsuraya@gmail.com)**

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) Deskripsi dari *performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* dan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2) Pengaruh *performance appraisal* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 3) Pengaruh *work engagement* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 4) Pengaruh *work discipline* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 5) Model penelitian *performance appraisal*, *work engagement* dan *work discipline* dapat memprediksi motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan. Penelitian ini dilakukan kepada 104 pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan bagian Kesekretariatan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu dengan metode survey dengan cara wawancara dan menyebarkan kuesioner kemudian diolah menggunakan program SPSS 24. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori. Hasil yang didapat dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *performance appraisal* terhadap motivasi, *work engagement* terhadap motivasi, *work discipline* terhadap motivasi, serta model penelitian dari *performance appraisal*, *work engagement*, dan *work discipline* dapat memprediksi motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan dengan nilai F-hitung > nilai F-tabel ( $78,228 > 2,70$ ) dan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ).

**Kata Kunci:** *Performance Appraisal*, *Work Engagement*, *Work Discipline*, Motivasi.

## **ABSTRACT**

*The purposes of this research are: 1) The description of performance appraisal, work engagement, work discipline on employee's motivation at Coordinating Ministry for Human Development and Culture, 2) The influence of performance appraisal on employee's motivation at Coordinating Ministry for Human Development and Culture, 3) The influence of work engagement on employee's motivation at Coordinating Ministry for Human Development and Culture, 4) The influence of work discipline on employee's motivation at Coordinating Ministry for Human Development and Culture, 5) The research model performance appraisal, work engagement and work discipline can predicts employee's motivation at Coordinating Ministry for Human Development and Culture. This research was conducted on 104 employees at Coordinating Ministry for Human Development and Culture. The technique used in data collection is survey method by interview and distributing questionnaires, and then processed using the SPSS 24 program. This research used descriptive analysis and explanatory analysis. The result obtained from the regression shows there is positive and significant influence between performance appraisal on motivation, work engagement on motivation, work discipline on motivation, and the research model from performance appraisal, work engagement and work discipline can predicts employee's motivation at Coordinating Ministry for Human Development and Culture with the score of F-count > the score of F-table (78,228 > 2,70) and significantly (0,000 < 0,05).*

**Keywords:** Performance Appraisal, Work Engagement, Work Discipline, Motivation.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Organisasi perlu memotivasi pegawai untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif, mereka yang bersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang strategis (Eerde, 2014). Pentingnya motivasi bagi perusahaan maupun organisasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku pegawai, agar mereka memiliki dorongan untuk bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin dianggap penting karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan maupun organisasi tidak hanya mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik (Almustofa, 2014).

Motivasi dikatakan penting karena pegawai yang bermotivasi tinggi akan mengembangkan sikap dan perilaku mereka terkait pekerjaan yang positif seperti: mereka akan menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, mereka percaya bahwa pekerjaan mereka penting. Keyakinan ini mengarahkan mereka untuk bekerja lebih keras, pegawai akan mengembangkan kinerja mereka dan kinerja organisasi agar lebih tinggi, dan mereka cenderung tidak meninggalkan pekerjaan mereka dan menikmati kepuasan kerja yang lebih tinggi (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015).

Dari penjelasan diatas, dapat disintesisakan bahwa motivasi dianggap penting karena motivasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka para pimpinan perusahaan maupun organisasi akan sangat memperhatikan tinggi-rendahnya motivasi yang dimiliki oleh para pegawai mereka. Salah satu faktor yang menyebabkan tinggi atau rendahnya tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai ialah pemberian imbalan (*reward*) atas tugas yang telah dikerjakan pegawai. Ketika motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tinggi, terindikasi bahwa pegawai tersebut memiliki prestasi kerja dan berkinerja tinggi. Namun sebaliknya, ketika motivasi yang dimiliki oleh para pegawai rendah, akan mengakibatkan kinerja yang dimiliki pegawai tersebut rendah dan berimplikasi pada menurunnya kinerja sebuah organisasi. Maka sangat penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan motivasi yang dimiliki oleh para pegawainya.

Dengan mengetahui pentingnya sebuah motivasi yang wajib dimiliki oleh para pegawai, peneliti melakukan penelitian di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK), yang merupakan

merupakan sebuah lembaga pemerintah yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden, serta dipimpin oleh seorang Menteri Koordinator. Kemenko PMK mempunyai tugas untuk menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian urusan kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan.

Pada Kemenko PMK tepatnya di bagian Kesekretariatan yang terdiri dari Biro Umum, Biro Hukum, Informasi dan Persidangan (Biro HIP), Biro Perencanaan dan Kerjasama, Inspektorat, dan Sekretariat DJSN (Sekretaris Dewan Jaminan Sosial Nasional) pada pegawai yang memiliki jabatan tingkat Eselon III, terdapat data yang menunjukkan rendahnya tunjangan kinerja (imbalan) yang diterima para pegawai, data laporan penilaian kinerja triwulan, data laporan ketidakhadiran pegawai dan data laporan ketertiban pegawai Kemenko PMK bagian Kesekretariatan. Data tersebut peneliti dapatkan secara langsung dari Kepala Bidang Kepegawaian dan Kearsipan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Hal ini digambarkan melalui tabel berikut:

**Tabel 1.1 Laporan Tunjangan Kinerja**

**Laporan Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan**

<b>Periode Bulan</b>	<b>Total Pegawai (Orang)</b>	<b>Total Porsi Penilaian (%)</b>	<b>Potongan Tunjangan Kinerja yang Terpotong (Reward)</b>
Mei - Juli 2019	104	100%	47,05%
September - November 2019	104	100%	48,75%

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

**Tabel 1.2 Laporan Penilaian Kinerja Triwulan**  
**Laporan Penilaian Kinerja Triwulan Pegawai Kementerian Koordinator Bidang**  
**Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan**

Periode Bulan	Total Pegawai (Orang)	Unsur Penilaian Kinerja	Total Penilaian Kinerja yang Terpotong (%)
		Kinerja Triwulan + Absensi + Integritas	
September – Oktober 2019	104	100%	44%
Oktober – November 2019	104	100%	35,05%
November – Desember 2019	104	100%	79,7%

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

**Tabel 1.3 Laporan Ketidakhadiran Pegawai**  
**Laporan Ketidakhadiran Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan**  
**Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan**

Bulan	Total Pegawai (Orang)	Jumlah Ketidakhadiran Pegawai (Tanpa Alasan)
September - Oktober 2019	104	25 pegawai
Oktober - November 2019	104	30 pegawai
November - Desember 2019	104	35 pegawai

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

**Tabel 1.4 Laporan Ketertiban Pegawai**

**Laporan Ketertiban Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Bagian Kesekretariatan**

<b>Bulan</b>	<b>Total Pegawai (Orang)</b>	<b>Keterlambatan Kehadiran (Orang)</b>
September - Oktober 2019	104	67
Oktober - November 2019	104	64
November - Desember 2019	104	62

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti jelaskan sebelumnya, maka peneliti memfokuskan perumusan masalah kedalam beberapa poin sebagai berikut:

- 1) Bagaimana deskripsi dari *performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* dan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?
- 2) Apakah terdapat pengaruh antara *performance appraisal* dengan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh antara *work engagement* dengan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?
- 4) Apakah terdapat pengaruh antara *work discipline* dengan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yaitu untuk mengetahui adanya:

- 1) Untuk mengetahui deskripsi dari *performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* dan motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
- 2) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *performance appraisal* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
- 3) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.
- 4) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *work discipline* terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

## **Kebaruan Penelitian**

### **1. Kebaruan Objek Penelitian**

Kebaruan pertama dalam penelitian ini ialah dari segi objek penelitian. Peneliti mencoba untuk memilih objek penelitian dari ranah badan pemerintahan, lebih tepatnya pada Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan dan Kebudayaan (Kemendagri). Pada penelitian terdahulu, peneliti sering kali menemukan sebuah *research* pada bidang manajemen sumber daya manusia yang memilih ranah perusahaan sebagai objek penelitian mereka. Dimana, karyawan perusahaan yang sering dijadikan sebagai responden penelitian. Serta, berdasarkan pengetahuan yang peneliti miliki, masih sangat jarang penelitian terdahulu yang memilih pegawai negeri sipil sebagai responden dalam penelitian mereka. Maka dari itu, peneliti berusaha untuk mencoba inovasi pada penelitian ini, yakni dengan memilih badan pemerintahan (kementerian) sebagai objek penelitian dan pegawai negeri sipil (PNS) pada Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan dan Kebudayaan yang akan menjadi responden dalam penelitian ini.

### **2. Kebaruan Teori Penelitian**

Kebaruan selanjutnya pada penelitian ini ialah terletak pada teori yang digunakan. Lebih tepatnya pada teori di variabel bebas pertama (X1), dalam hal ini variabel *performance appraisal*. Peneliti menemukan fakta bahwa teori *performance appraisal* masih jarang digunakan dalam penelitian terdahulu. Oleh karena itu, peneliti akan mencoba membahas definisi dari *performance appraisal*.

## KAJIAN PUSTAKA

### Deskripsi Konseptual

#### Motivasi

Motivasi berasal dari kata “*movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*movere*” dalam Bahasa Inggris sering disepadankan dengan “*motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan (Kusuma, 2017).

Motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam diri manusia yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam hal. Motivasi disimpulkan dari analisis sistematis tentang bagaimana karakteristik individu, tugas, dan lingkungan yang memengaruhi perilaku dan aspek kinerja pekerjaan individu (Kanfer, 2014). Sedangkan menurut Hendijani, Bischak, Arvai dan Dugar (2016) motivasi adalah proses dinamis yang didorong oleh faktor-faktor pribadi, sosiopsikologis, dan kontekstual, yang dimana keseluruhan faktor tersebut saling berinteraksi satu sama lain. Ketika seorang individu memiliki tingkat motivasi yang tinggi, maka dorongan yang ia miliki untuk melakukan suatu aktivitas yang memiliki tujuan tertentu juga akan tinggi.

Peneliti menggunakan teori motivasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi pada ruang lingkup Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, yakni Teori Dua Faktor Herzberg (*motivator* dan *hygiene*). Sebagaimana faktor *hygiene*, salah satunya yaitu pemberian tunjangan yang sesuai dengan aturan, ialah yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi dan indikator motivasi dari Teori Dua Faktor yang dipeloporkan oleh Herzberg. Peneliti menganggap Teori Dua Faktor merupakan teori yang relevan dengan situasi dan kondisi di lingkungan tempat penelitian. Herzberg dalam Teori Dua Faktor menggunakan istilah ‘*hygiene*’ dalam pengertian yang berfungsi menghilangkan berbagai resiko di lingkungan kerja (Tri Andjarwati, 2015). Herzberg mengidentifikasi dan membandingkan dinamika *hygiene* dan motivasi yang dapat dijadikan sebagai dimensi dan indikator dari motivasi, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:



a) Dinamika *Hygiene*

Dimensi faktor-faktor *hygiene* memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: gaji, tunjangan, kondisi lingkungan kerja, kepastian pekerjaan, dan *supervisor* atau rekan kerja yang baik.

b) Dinamika Motivasi (*motivator*)

Dimensi dinamika motivasi (*motivator*) memiliki beberapa indikator terdiri dari: pujian dari atasan, fasilitas yang memadai, penempatan yang tepat, pengembangan diri, dan selalu ingin melakukan yang terbaik untuk pekerjaan.

***Performance Appraisal (Penilaian Kinerja)***

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah alat yang sangat dibutuhkan untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif dan peningkatan kinerja pegawai. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) selalu menjadi landasan dalam manajemen sumber daya manusia dan digunakan dalam berbagai bentuk dalam organisasi selama berabad-abad. Bahkan ketika pimpinan menyelesaikan penilaian kinerja dan memberikan umpan balik kinerja, mereka dapat menginspirasi satu pegawai dan menghancurkan yang pegawai lainnya. Manfaat membangun proses penilaian kinerja yang adil, mudah dipahami, dan yang dikomunikasikan dengan baik sangatlah banyak. Jelas, bahwa ketika upaya organisasi dan pegawai difokuskan pada tujuan yang sama dan kinerja diukur secara adil, baik organisasi ataupun pegawai akan merasa menang (Goksoy dan Alayoglu, 2013).

Menurut Zaitouni (2015) *performance appraisal* sangat penting dalam hal pengembangan pegawai dan merupakan komponen yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah mekanisme formal untuk mengevaluasi kinerja masing-masing pegawai. Biasanya dilakukan setiap tahun dan melibatkan penilaian kinerja bawahan oleh seorang pimpinan (Harbi, Thursfield, & Bright, 2016).

Sedangkan menurut Phin (2015) *performance appraisal* adalah metode mengevaluasi perilaku pegawai di tempat kerja. Ini mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif kinerja pekerjaan pegawai. *Performance appraisal* merupakan proses yang melibatkan penentuan dan berkomunikasi dengan seorang pegawai tentang bagaimana ia melakukan pekerjaannya, serta membuat rencana untuk perbaikan terhadap kinerja mereka yang sebelumnya. Keberhasilan penilaian kinerja (*performance appraisal*) tergantung pada dua faktor, yaitu:

- a) Seberapa efektif penerapannya (yang merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan).

- b) Bagaimana kinerja pegawai pada akhirnya dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi dan indikator *performance appraisal* dari Teori *Organizational Justice Perspective*. Peneliti menganggap Teori *Organizational Justice Perspective* merupakan teori yang relevan dengan situasi dan kondisi di lingkungan tempat penelitian. Menurut Dusterhoff, Cunningham dan Macgregor (2014) dalam teori *Organizational Justice Perspective* yang berkaitan erat antara penilaian kinerja dengan persepsi pegawai terhadap penilaian kinerja tersebut, terdapat empat jenis keadilan yang dapat digunakan dalam menilai penilaian kinerja di sebuah organisasi, yaitu:

a. Keadilan *distributive*.

Berkaitan dengan keadilan dalam pemberian *rewards* relatif terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai. Dimensi keadilan *distributive* memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: pemberian *rewards* (imbalan), tunjangan lainnya berupa diberikan uang saat melakukan tugas dinas luar.

b. Keadilan *procedural*.

Diakui sebagai bentuk kedua dalam keadilan organisasi yang berkaitan dengan penilaian kinerja. Dalam hal ini, penentu keadilan ialah di luar hasil (output) penilaian itu sendiri, yaitu prosedur yang digunakan dalam melakukan evaluasi penilaian kinerja. Dimensi keadilan *procedural* memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: proses penilaian kinerja yang adil, berkurangnya bias individu dalam penilaian kinerja, dan ketepatan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai.

c. Keadilan interaksional.

Dimensi keadilan interaksional memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: pegawai diperlakukan secara adil selama proses penilaian berlangsung, kecukupan penjelasan dari penilai saat proses penilaian kinerja berlangsung.

### ***Work Engagement***

*Work engagement* adalah konstruk motivasi yang ditandai oleh perasaan positif terhadap pekerjaan yang mengungkapkan pilihan pegawai untuk menggunakan upaya yang intens dan panjang dalam melakukan peran dan tugasnya dengan baik (Bakker & Schaufeli, 2014). Menurut Lu et al., (2016) *work engagement* (keterlibatan kerja) merupakan kondisi kerja yang secara positif meningkatkan kinerja organisasi. Studi terdahulu melaporkan bahwa pegawai yang sangat terlibat (*engaged*) lebih melihat secara positif mengenai pekerjaan dan organisasi mereka, memperlakukan rekan kerja dengan lebih hormat, membantu orang lain meningkatkan efikasi kerja, senantiasa meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan, sangat aktif dan menunjukkan kinerja peran ekstra di dalam maupun di luar organisasi (Lu et al., 2016). Mempertimbangkan

manfaat ini, organisasi menginvestasikan sumber daya substansial ke arah penetapan kebijakan dan praktik yang mendorong keterlibatan kerja pegawai (Lu et al., 2016).

Sedangkan menurut Bakker (2017) *work engagement* adalah keadaan mental di mana seseorang melakukan aktivitas kerja sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas, merasa penuh energi dan berantusiasme tentang pekerjaannya. Menurut William Kahn, yang menciptakan istilah keterlibatan pada tahun 1990, keterlibatan mengacu pada pekerjaan serentak dan ekspresi ‘preferensi diri seseorang’ dalam perilaku tugas yang mempromosikan koneksi untuk bekerja dan kepada orang lain. Dengan melibatkan diri secara otentik, pegawai meningkatkan kehadiran pribadi mereka (keterlibatan secara fisik, kognitif, dan emosional), yang mengarah pada kinerja secara aktif dan penuh. Konseptualisasi asli ini menekankan bahwa pegawai yang terlibat, menaruh banyak usaha dalam pekerjaan mereka karena mereka sangat mengidentifikasi pekerjaannya (Bakker, 2017).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Bakker dan Schaufeli (2014) menyebutkan bahwa *work engagement* dapat diukur dan ditandai dengan:

a) Semangat (*vigor*)

Mengacu pada energi dan ketahanan mental tingkat tinggi saat bekerja serta kegigihan dalam menghadapi kesulitan. Dimensi semangat (*vigor*) memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: berenergi tinggi saat bekerja, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga, dan daya tahan dalam bekerja.

b) Dedikasi (*dedication*)

Mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan yang dilakukan, disertai dengan perasaan antusiasme dan tantangan di tempat kerja. Dimensi dedikasi (*dedication*) memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: bertanggungjawab terhadap pekerjaan, bangga atas pekerjaan yang dilakukan, bermanfaat bagi orang lain.

c) Penyerapan (*absorption*)

Mengacu pada keadaan di mana pegawai dapat sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati asyik bekerja. Dimensi penyerapan (*absorption*) memiliki beberapa indikator yang terdiri dari: sulit melepaskan diri dari pekerjaan, waktu, dan konsentrasi.

### ***Work Discipline***

Menurut Yudhistianto dan Chaeriah (2017) disiplin berasal dari kata “*disciple*” yang berarti murid, mempunyai makna disiplin tentang kepatuhan. Kata ini kemudian berubah menjadi disiplin yang berarti kepatuhan atau masalah ketertiban. Dengan demikian makna disiplin adalah kepatuhan pada aturan, norma, standar, hukum, dan ketertiban yang berlaku. Disiplin memiliki hubungan yang sangat dekat dengan motivasi, disiplin dengan latihan, disiplin dalam bekerja untuk menghargai waktu dan

biaya akan memiliki efek positif pada produktivitas pegawai. Menurut Yudhistianto dan Chaeriah (2017) terdapat dua jenis kegiatan disiplin, yaitu:

a) Disiplin preventif adalah kegiatan atau tindakan yang mendorong pegawai untuk mematuhi berbagai peraturan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang positif dari setiap anggota organisasi yang dibudidayakan akan menghasilkan suatu gagasan berupa, “jangan biarkan pegawai berperilaku negatif sehingga pengalihan dapat dicegah”.

b) Disiplin korektif adalah kegiatan yang dilakukan untuk menangani pelanggaran aturan dan berusaha menghindari pelanggaran lebih lanjut. Jika seorang pegawai benar-benar telah melakukan pelanggaran terhadap ketentuan apa pun yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, ia harus dikenai sanksi disipliner dalam bentuk penalti dan akan disebut sebagai tindakan disipliner. Tingkat keparahan atau beratnya sanksi tergantung pada beratnya pelanggaran, pengenaan sanksi yang biasanya mengikuti prosedur hirarki. Hal tersebut berarti pengenaan sanksi yang diprakarsai oleh atasan langsung pegawai, diteruskan ke pemimpin yang lebih tinggi dan keputusan akhir dari sanksi tersebut adalah diambil oleh seorang pejabat kepemimpinan yang berwenang. Oleh karena itu, jika langkah-langkah ini diambil dengan tepat maka hubungan organisasi dengan pegawainya diharapkan berada pada tahap yang mendorong pegawainya untuk memenuhi kewajiban mereka sebaik mungkin.

Menurut Kusuma (2017) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan ataupun organisasi serta norma-norma sosial yang berlaku.

Dimensi dan indikator *work discipline* yang peneliti gunakan dalam penelitian ini menurut (Yudhistianto & Chaeriah, 2017) terdiri dari:

a) Kualitas disiplin kerja.

Dimensi kualitas disiplin kerja memiliki beberapa indikator yaitu: pengembalian tugas secara tepat waktu, sesuai target dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi diri yang positif.

b) Kuantitas kerja.

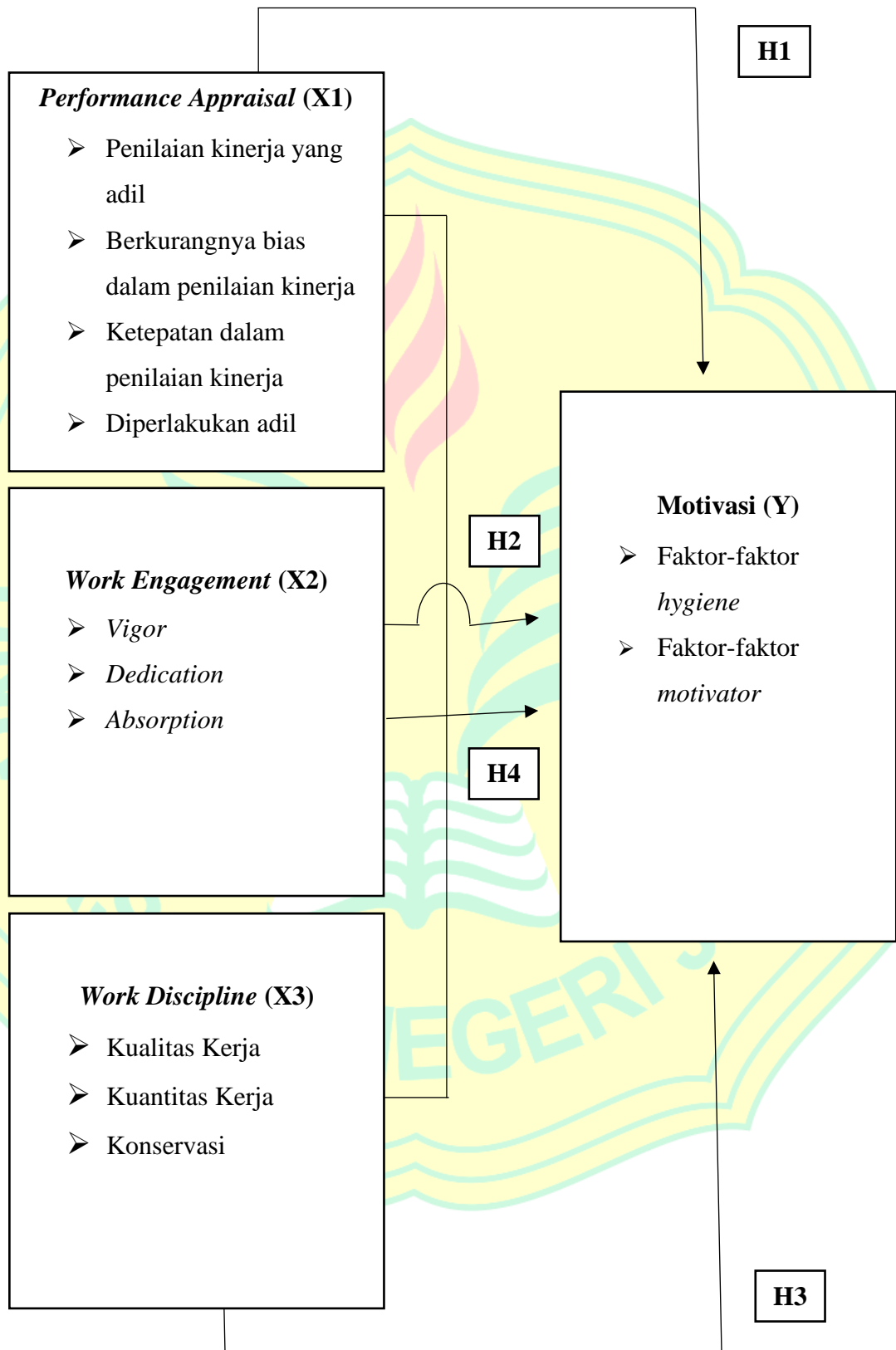
Dimensi kuantitas kerja memiliki beberapa indikator yaitu: banyaknya besaran output tugas yang diselesaikan tepat waktu, dan kontribusi pegawai pada seberapa banyaknya tugas yang terselesaikan tepat waktu.

c) Konservasi.

Berhubungan dengan keberanian untuk selalu mencegah terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan yang berlaku di tempat kerja. Dimensi konservasi memiliki beberapa indikator yaitu: menghormati aturan yang berlaku, mentaati norma yang berlaku, dan mentaato peraturan yang berlaku. Berhubungan dengan keberanian untuk selalu mencegah terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan yang berlaku di tempat kerja.



**Gambar Model Penelitian**



Sumber: Data diolah peneliti (2020)

### **Perumusan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan bagan diatas, maka hipotesis yang dapat disusun pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **Hipotesis 1**

H0:  $\mu = \textit{Performance appraisal}$  berpengaruh negatif terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

Ha:  $\mu = \textit{Performance appraisal}$  berpengaruh positif terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

#### **Hipotesis 2**

H0:  $\mu = \textit{Work engagement}$  berpengaruh secara positif terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

Ha:  $\mu = \textit{Work engagement}$  berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

#### **Hipotesis 3**

H0:  $\mu = \textit{Work discipline}$  berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

Ha:  $\mu = \textit{Work discipline}$  berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

#### **Hipotesis 4**

H0:  $\mu = \textit{Performance Appraisal, Work Engagement, dan Work Discipline}$  tidak berpengaruh terhadap Motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

Ha:  $\mu = \textit{Performance Appraisal, Work Engagement, dan Work Discipline}$  memiliki pengaruh terhadap Motivasi pada pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Skala Pengukuran**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan skala interval. Skala interval memungkinkan peneliti mengukur jarak antara dua titik pada skala. Skala interval juga mengukur besarnya perbedaan preferensi di antara individu. Dalam teknik membuat skala interval, peneliti menggunakan teknik skala *Likert* pada penelitian ini, dengan interval 1-4. Skala *Likert* dirancang untuk memeriksa seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala empat poin, yaitu 1-4. Respon atas sejumlah item yang mengetuk konsep atau variabel tertentu dapat dianalisis melalui item demi item, tetapi memungkinkan untuk menghitung skor total atau penjumlahan untuk setiap respon dari responden dengan menjumlahkan seluruh item pernyataan (Sekaran, 2010).

Di dalam skala *Likert*, variabel yang akan diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel yang dijadikan sebagai titik tolak dalam bentuk item-item berupa pernyataan atau pertanyaan. Hal tersebut akan membagi skala *Likert* dalam pernyataan atau pertanyaan yang positif dan negatif. Peneliti menggunakan pernyataan atau pertanyaan negatif yang diberi skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju. Sedangkan untuk pernyataan atau pertanyaan positif diberi skor 3 untuk jawaban Setuju (S), dan skor 4 untuk jawaban Sangat Setuju (SS).

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan pada penelitian ini ialah pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis (Paramita, 2015). Oleh sebab itu, dengan penelitian ini dapat diketahui pengaruh *performance appraisal*, *work engagement*, dan *work discipline* terhadap motivasi. Apakah nantinya motivasi pegawai akan meningkat atau menurun dengan adanya pengaruh dari *performance appraisal*, *work engagement*, dan *work discipline*.

Peneliti menggunakan dua metode pada penelitian ini. Pertama metode penelitian deskriptif, sedangkan metode yang kedua ialah metode penelitian *explanatory*. Metode deskriptif digunakan untuk mengetahui serta menjelaskan karakteristik suatu variabel yang diteliti dalam kondisi tertentu, sedangkan metode eksplanatori (*explanatory research*) merupakan metode yang digunakan untuk tujuan menganalisis hubungan-hubungan yang terjadi antara satu variabel dengan variabel lainnya atau cara suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Noviandi, 2020).



## **Populasi dan Sampel**

### **Populasi**

Menurut Sekaran (2010) mengemukakan bahwa populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Dapat disimpulkan bahwa populasi ialah keseluruhan objek dalam sebuah penelitian. Populasi pada penelitian ini ialah seluruh pegawai Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang termasuk dalam pegawai Kesekretariatan dengan pegawai yang memiliki jabatan Eselon Tingkat III sebanyak 104 pegawai, terdiri dari Biro Umum sebanyak 37 pegawai, Biro Hukum, Informasi dan Persidangan sebanyak 21 pegawai, Biro Perencanaan dan Kerjasama sebanyak 16 pegawai, Inspektorat sebanyak 9 pegawai, dan Sekretariat DJSN (Sekretaris Dewan Jaminan Sosial Nasional) sebanyak 21 pegawai.

### **Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi. Sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, beberapa elemen populasi membentuk sampel (Sekaran, 2010). Peneliti menyimpulkan bahwa sampel ialah jumlah objek penelitian yang termasuk dalam bagian populasi. Kemudian, teknik *non-probability sampling* dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sampel jenuh menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 104 pegawai.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Peneliti menggunakan data primer dan data sekunder dalam proses mengumpulkan data dalam penelitian ini.

#### **1. Data Primer**

Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti tentang variabel yang menarik untuk tujuan spesifik penelitian (Uma Sekaran, 2010).

##### **a. Kuesioner**

Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang telah didefinisikan dengan cermat. Kuesioner adalah mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika peneliti tahu persis apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel yang diminati (Sekaran, 2010). Peneliti membuat kuesioner melalui google formulir, lalu menyebarkannya melalui media sosial *whatsapp* agar kuesioner tersebut dapat diisi oleh para responden.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merujuk pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang selain dari peneliti yang melakukan penelitian ini. Data tersebut dapat berupa internal atau

eksternal untuk organisasi dan diakses melalui internet atau informasi teliti yang dicatat atau dipublikasikan. Data yang diperoleh dari sumber sekunder, misalnya, catatan atau arsip perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang ditawarkan oleh media, situs web, internet, dan sebagainya. (Sekaran, 2010).

Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan peneliti ialah data laporan tunjangan kinerja pegawai, data laporan penilaian kinerja triwulan, data laporan ketidakhadiran pegawai dan data laporan ketertiban pegawai Kemenko PMK bagian Kesekretariatan Tingkat Eselon III yang peneliti gunakan sebagai data penunjang penelitian. Selain itu, peneliti juga menggunakan jurnal-jurnal acuan dan buku yang peneliti gunakan sebagai referensi dalam menyusun penelitian ini.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu proses penelitian yang dilakukan setelah semua data yang diperlukan guna memecahkan permasalahan yang diteliti sudah diperoleh secara lengkap (Muhson, 2006).

Peneliti menggunakan metode analisis regresi dengan perangkat lunak olah data *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 24 untuk mengolah dan menganalisis data hasil penelitian. Kemudian, metode analisis regresi yang peneliti gunakan ialah uji regresi linear berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen (Purnomo, 2016).

### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah suatu metode mengumpulkan data penelitian, mengolah data tersebut, kemudian memberikan penjelasan terhadap data penelitian yang telah diolah agar mudah untuk dipahami. Data dalam penelitian yang nantinya akan diolah adalah data dari variabel *perception of performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* terhadap motivasi pada seluruh pegawai Sekretariat Kemenko PMK yang berjumlah 104 pegawai, dimana data yang nantinya diolah berasal dari kuesioner yang disebar pada seluruh pegawai. Hasil jawaban dari kuesioner yang disebar akan memberikan informasi mengenai gambaran umum instansi terkait mengenai *perception of performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline* dan motivasi.

Untuk mempermudah peneliti dalam menginterpretasikan hasil penelitian yang didapat dari jawaban para responden dalam kuesioner yang termuat variabel-variabel yang telah diberikan, peneliti menggunakan acuan pada kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Interval Kategori Jawaban**

Skor Kriteria	<i>Performance</i>	<i>Work</i>	<i>Work Discipline</i>	Motivasi
	<i>Appraisal</i>	<i>Engagement</i>		
	S + SS	S + SS	S + SS	S + SS
0% - 25%	Sangat Buruk	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah
26% - 50%	Buruk	Rendah	Rendah	Rendah
51% - 75%	Baik	Tinggi	Tinggi	Tinggi
76% - 100%	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

### Uji Validitas

Menurut Wasposito (2012) uji validitas merupakan suatu uji yang memiliki kegunaan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi konstruk atau indikator (variabel) penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Kodu, 2013). Uji reliabilitas digunakan untuk menetapkan apakah suatu instrumen dalam kuesioner dapat digunakan secara *continue* atau tidak (Susita dan Parimita, 2020). Dengan kata lain, apabila hasil kuesioner yang dijawab oleh responden menghasilkan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu, maka data hasil kuesioner tersebut dapat dikatakan *reliable* (dapat diandalkan).

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2017) uji normalitas berguna untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel *residual* dalam penelitian mempunyai distribusi normal. Selain itu, uji normalitas juga mendeteksi apakah data terdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Data dalam penelitian dikatakan terdistribusi secara normal apabila, nilai signifikansi  $> 0,05$ .

- b. Data dalam penelitian dikatakan tidak terdistribusi secara normal apabila, nilai signifikansi  $< 0,05$ .

## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan prasyarat sebelum melakukan analisis regresi linear berganda. Pengujian ini menggunakan *test for linearity* dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Apabila hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat memiliki nilai signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05 maka hubungan tersebut dikatakan linear (Indriyani, 2019).

## 3. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2017) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Dengan uji multikolinearitas yang peneliti gunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan cara dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) pada masing-masing variabel bebas. Dapat ditarik sebuah kesimpulan, jika nilai VIF  $< 5$  atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas. Jika nilai VIF  $> 5$ , maka terdapat multikolinearitas antar variabel bebas yang satu dengan variabel bebas lainnya.

## 4. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode *Spearman's Rho*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) di antara masing-masing variabel bebas. Jika nilai korelasi antara variabel bebas dengan residual memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak terjadi permasalahan dengan masalah heteroskedastisitas (Indriyani, 2019).

## Analisis Regresi

### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2017) analisis regresi linear berganda menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen (*explanatory*) terhadap satu variabel dependen dan umumnya dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Analisis linear berganda menyelidiki hubungan diantara kedua variabel bebas dan terikat, apakah hubungannya memiliki pengaruh secara positif atau negatif. Serta memprediksi apa yang akan terjadi pada variabel terikat apabila nilai dari variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan (Indriyani, 2019).

## 2. Uji T

Menurut Ghazali (2017) uji T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan.

Dapat ditarik kesimpulan:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Setelah mengetahui rumus dari uji T, maka peneliti mengambil langkah-langkah untuk menindaklanjuti pengujian ini, yaitu:

- a. Memformulasikan hipotesis yang telah disusun:
- b. Menentukan taraf signifikansi:
  - i.  $H_0$  diterima apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.
  - ii.  $H_0$  ditolak apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

## 3. Uji F

Menurut Ghazali (2017) uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Dengan memiliki kriteria sebagai berikut:  $H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, lalu  $H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

## 4. Analisis Koefisien Determinasi (Adjusted $R^2$ )

Menurut Ghazali (2017) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Dalam melakukan uji validitas, kuesioner dalam bentuk *google form* peneliti sebarakan kepada 36 responden pegawai secara acak. Berikut merupakan kriteria dari pengujian validitas:

- Instrumen atau item pernyataan dinyatakan berkorelasi signifikan dan valid apabila,  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,329).
- Instrumen atau item pernyataan dinyatakan tidak berkorelasi signifikan dan tidak valid apabila,  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (0,329).

Berikut ini ialah hasil dari uji validitas terhadap 34 item pernyataan dalam kuesioner yang terdiri dari variabel X1, X2, X3 dan Y.

#### Hasil Uji Validitas

Butir	r-hitung	r-tabel	Keterangan
<i>Performance Appraisal</i>			
1.	0,804	0,329	Valid
2.	0,731	0,329	Valid
3.	0,738	0,329	Valid
4.	0,605	0,329	Valid
5.	0,685	0,329	Valid
6.	0,520	0,329	Valid
7.	0,539	0,329	Valid
<i>Work Engagement</i>			
1.	0,723	0,329	Valid
2.	0,541	0,329	Valid
3.	0,641	0,329	Valid
4.	0,542	0,329	Valid
5.	0,505	0,329	Valid
6.	0,621	0,329	Valid
7.	0,635	0,329	Valid
8.	0,549	0,329	Valid

9.	0,494	0,329	Valid
<i>Work Discipline</i>			
1.	0,686	0,329	Valid
2.	0,557	0,329	Valid
3.	0,769	0,329	Valid
4.	0,728	0,329	Valid
5.	0,662	0,329	Valid
6.	0,474	0,329	Valid
7.	0,649	0,329	Valid
8.	0,717	0,329	Valid
<i>Motivasi</i>			
1.	0,790	0,329	Valid
2.	0,769	0,329	Valid
3.	0,442	0,329	Valid
4.	0,837	0,329	Valid
5.	0,718	0,329	Valid
6.	0,838	0,329	Valid
7.	0,606	0,329	Valid
8.	0,837	0,329	Valid
9.	0,865	0,329	Valid
10.	0,457	0,329	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

## 2. Uji Reliabilitas

Selain melakukan uji validitas, peneliti pun melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui apakah hasil pengukuran tiap butir-butir pernyataan mampu dipercaya sehingga dapat dikatakan reliabel. Teknik *Cronbach's Alpha* dalam uji validitas mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel apabila, nilai *cronbach's alpha* > 0,6.
- b. Instrumen penelitian dapat dikatakan tidak reliabel apabila, nilai *cronbach's alpha* < 0,6.

Hasil dari uji reliabilitas pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

#### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Performance Appraisal (X1)</i>	<b>0,746</b>	<b>Reliabel</b>
<i>Work Engagement (X2)</i>	<b>0,750</b>	<b>Reliabel</b>
<i>Work Discipline (X3)</i>	<b>0,748</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Motivasi (Y)</b>	<b>0,745</b>	<b>Reliabel</b>

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

#### Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Tabel 4.12

#### Hasil Uji Normalitas

##### *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.36911774
Most Extreme Differences	Absolute	.117
	Positive	.057
	Negative	-.117
Test Statistic		.117
Asymp. Sig. (2-tailed)		.101 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)



Berdasarkan tabel 4.12, dapat dilihat bahwa hasil uji normalitas yang dilakukan peneliti dengan teknik *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai dari Asymp. Sig (*2-tailed*) sebesar 0,101. Maka, data dari variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dikatakan terdistribusi secara normal.

## 2. Uji Linearitas

**Tabel 4.1**

**Hasil Uji Linearitas antara Variabel *Performance Appraisal* dengan Variabel Motivasi**

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi * Performance_Appraisal	Between Groups	(Combined)	1244.174	12	103.681	13.661	.000
		Linearity	1064.966	1	1064.966	140.317	.000
		Deviation from Linearity	179.207	11	16.292	2.147	.550
	Within Groups		690.663	91	7.590		
	Total		1934.837	103			

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Melihat hasil uji linearitas antara variabel *performance appraisal* dengan variabel motivasi pada tabel 4.13, menunjukkan bahwa hasil signifikansi pada kolom *linearity* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Kemudian, hasil signifikansi pada kolom *deviation from linearity* sebesar 0,550 (lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *performance appraisal* dan variabel motivasi mempunyai hubungan yang linear, karena sesuai dengan kriteria pada pengujian linearitas.

**Tabel 4.2**

**Hasil Uji Linearitas antara Variabel *Work Engagement* dengan Variabel Motivasi**

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi * Work_Engagement	Between Groups	(Combined)	1224.143	13	94.165	11.925	.000
		Linearity	1066.199	1	1066.199	135.020	.000
		Deviation from Linearity	157.944	12	13.162	1.667	.088

	Within Groups	710.694	90	7.897		
	Total	1934.837	103			

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.14, dapat diketahui bahwa hasil signifikansi pada kolom *linearity* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Lalu, hasil signifikansi pada kolom *deviation from linearity* sebesar 0,088 (lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *work engagement* dan variabel motivasi mempunyai hubungan yang linear, karena sesuai dengan kriteria pada pengujian linearitas.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Linearitas antara Variabel Work Discipline dengan Variabel Motivasi**

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi * Work_Discipline	Between Groups	(Combined)	1150.665	11	104.606	12.272	.000
		Linearity	1100.688	1	1100.688	129.134	.000
		Deviation from Linearity	49.976	10	4.998	.586	.821
		Within Groups	784.172	92	8.524		
		Total	1934.837	103			

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.15, dapat diketahui bahwa hasil signifikansi pada kolom *linearity* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Selanjutnya, hasil signifikansi pada kolom *deviation from linearity* sebesar 0,821 (lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *work discipline* dan variabel motivasi mempunyai hubungan yang linear, karena sesuai dengan kriteria pada pengujian linearitas.

### 3. Uji Multikolinearitas

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics

		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.480	2.232		.215	.830		
	Performance_Appraisal	.526	.093	.408	5.649	.000	.574	1.743
	Work_Engagement	.267	.126	.225	2.113	.037	.263	3.805
	Work_Discipline	.408	.142	.307	2.881	.005	.263	3.798

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Pada tabel 4.16, menunjukkan hasil bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) untuk tiap-tiap variabel independen yakni *performance appraisal* memiliki nilai VIF sebesar 1,743, *work engagement* memiliki nilai VIF sebesar 3,805, dan *work discipline* memiliki nilai VIF sebesar 3,798, terindikasi memiliki nilai yang lebih besar dari 5 atau mendekati 1. Dari ketiga nilai VIF yang dimiliki oleh tiap-tiap variabel independen, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini tidak terdapat masalah multikolinearitas.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Correlations						
			Performance Appraisal	Work Engagement	Work Discipline	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Performance Appraisal	Correlation Coefficient	1.000	.603**	.646**	.085
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.389
		N	104	104	104	104
	Work Engagement	Correlation Coefficient	.603**	1.000	.790**	.079
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.427
		N	104	104	104	104
	Work Discipline	Correlation Coefficient	.646**	.790**	1.000	.094
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.342
		N	104	104	104	104
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.085	.079	.094	1.000
		Sig. (2-tailed)	.389	.427	.342	.
		N	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan tabel 14.7, dapat diketahui korelasi antara *unstandardized residual* dengan variabel *performance appraisal* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,389 (lebih besar dari 0,05), lalu korelasi antara *unstandardized residual* dengan variabel *work engagement* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,427 (lebih besar dari 0,05), dan korelasi antara *unstandardized residual* dengan variabel *work discipline* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,342 (lebih besar dari 0,05). Merujuk dari hasil pengolahan data pada pengujian heteroskedastisitas, model regresi dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi pada tiap-tiap variabel independen lebih besar dari 0,05.

### Hasil Analisis Regresi

#### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.480	2.232		.215	.830
	Performance Appraisal	.526	.093	.408	5.649	.000
	Work Engagement	.267	.126	.225	2.113	.037
	Work Discipline	.408	.142	.307	2.881	.005

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada tabel 4.18, dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini, yakni sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \\
 &= 0,480 + 0,526 X_1 + 0,267 X_2 + 0,408 X_3
 \end{aligned}$$

Dari persamaan diatas, persamaan regresi linear berganda dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien regresi yang dimiliki oleh variabel *performance appraisal* (X1) sebesar 0,526. Dapat dinyatakan bahwa apabila *performance appraisal* (X1)

mengalami peningkatan sebesar 1 poin dengan asumsi nilai dari variabel independen lainnya tetap, maka akan terjadi peningkatan poin pada variabel motivasi (Y) sebesar 0,526 dengan konstanta sebesar 0,480. Hal ini menjelaskan bahwa, terdapat pengaruh yang positif antara variabel *performance appraisal* (X1) dengan variabel motivasi (Y). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arberry (2015), bahwa *performance appraisal* yang dilakukan dengan baik akan mempengaruhi motivasi yang dimiliki oleh pegawai.

2) Nilai koefisien regresi yang dimiliki oleh variabel *work engagement* (X2) sebesar 0,267. Dapat dinyatakan bahwa apabila *work engagement* (X2) mengalami peningkatan sebesar 1 poin dengan asumsi nilai dari variabel independen lainnya tetap, maka akan terjadi peningkatan poin pada variabel motivasi (Y) sebesar 0,267 dengan konstanta sebesar 0,480. Hal tersebut menjelaskan bahwa, terdapat pengaruh yang positif antara variabel *work engagement* (X2) dengan variabel motivasi (Y). Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Hua, Cheng, Hou (2019), mereka menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap motivasi yang dimiliki oleh pegawai.

3) Nilai koefisien regresi yang dimiliki oleh variabel *work discipline* (X3) sebesar 0,408. Dapat dinyatakan bahwa apabila *work discipline* (X3) mengalami peningkatan sebesar 1 poin dengan asumsi nilai dari variabel independen lainnya tetap, maka akan terjadi peningkatan poin pada variabel motivasi (Y) sebesar 0,408 dengan konstanta sebesar 0,480. Hal tersebut menjelaskan bahwa, terdapat pengaruh yang positif antara variabel *work discipline* (X3) dengan variabel motivasi (Y). Hasil yang ditunjukkan pada tabel uji regresi linear berganda diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Anggrainy, Nurdasila, Darsono (2018), yang menyatakan bahwa *work discipline* berpengaruh secara positif terhadap motivasi yang dimiliki oleh pegawai.

## 2. Uji T

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji T**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.480	2.232		.215	.830
	Performance Appraisal	.526	.093	.408	5.649	.000
	Work Engagement	.267	.126	.225	2.113	.037

	Work Discipline	.408	.142	.307	2.881	.005
a. Dependent Variable: Motivasi						

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan tabel, 4.19, dapat diketahui bahwa variabel *performance appraisal* (X1) memiliki nilai t-hitung sebesar 5,649. Kemudian, nilai t-hitung dibandingkan dengan nilai t-tabel yang diperoleh dari:

$$\alpha = 0,05 \text{ dengan derajat kebebasan (df)}$$

$$df = n - k - 1$$

n = jumlah sampel dalam penelitian

k = jumlah variabel independen dalam penelitian

$$\alpha = 0,05$$

$$df = 104 - 3 - 1$$

$$df = 100$$

Dari hasil perhitungan derajat kebebasan (df) yang telah dilakukan, didapat nilai t-tabel sebesar 1,66023. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat diketahui bahwa t-hitung yang dimiliki variabel *performance appraisal* (X1) sebesar 5,649 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,66023, dan nilai signifikansi variabel *performance appraisal* (X1) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berindikasi variabel *performance appraisal* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi (Y).

Kemudian, variabel *work engagement* (X2) memiliki nilai t-hitung sebesar 2,113 yang diketahui lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,66023. Lalu, memiliki nilai signifikansi sebesar 0,037 yang diketahui lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berindikasi variabel *work engagement* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi (Y).

Variabel independen yang ketiga ialah *work discipline*. Variabel *work discipline* (X3) memiliki nilai t-hitung sebesar 2,881 yang diketahui lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,66023. Lalu, memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005 yang diketahui lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berindikasi variabel *work engagement* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi (Y).

### 3. Uji F

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1356.726	3	452.242	78.228	.000 <sup>b</sup>
	Residual	578.110	100	5.781		
	Total	1934.837	103			
a. Dependent Variable: Motivasi						
b. Predictors: (Constant), Work Discipline, Performance Appraisal, Work Engagement						

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil yang terdapat pada tabel 4.20, dapat diketahui nilai F-hitung sebesar 78,228. Nilai F-hitung akan dibandingkan dengan nilai F-tabel yang diperoleh dari:

$$\alpha = 0,05 \text{ dengan derajat kebebasan (df)}$$

$$\text{df 1} = \text{total jumlah variabel dalam penelitian} - 1$$

$$\text{df 1} = (4 - 1 = 3)$$

$$\text{df 2} = (n - k - 1)$$

$$\text{df 2} = (104 - 3 - 1 = 100)$$

Dari hasil perhitungan derajat kebebasan (df) yang telah dilakukan, didapat nilai F-tabel sebesar 2,70. Terlihat bahwa nilai F-hitung sebesar 78,228 lebih besar dari nilai F-tabel sebesar 2,70. Kemudian, nilai signifikansi pada tabel 4.20 menunjukkan nilai sebesar 0,000 yang terindikasi lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan keseluruhan variabel independen dalam penelitian ini *performance appraisal* (X1), *work engagement* (X2), dan *work discipline* (X3) berpengaruh dan dapat memprediksi motivasi (Y) yang dimiliki oleh para pegawai.

### 4. Analisis Koefisien Determinasi

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 <sup>a</sup>	.701	.692	2.404
a. Predictors: (Constant), Work Discipline, Performance Appraisal, Work Engagement				
b. Dependent Variable: Motivasi				

Sumber: Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan tabel 4.21, terlihat bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,692. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan variabel *performance appraisal* (X1), *work engagement* (X2), dan *work discipline* (X3) dalam menjelaskan informasi untuk variabel motivasi (Y) sebesar 69,2%. Sedangkan sisanya yakni sebesar 30,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Deskripsi dari *performance appraisal*, *work engagement*, *work discipline*, dan motivasi berdasarkan hasil analisis deskriptif ialah:
  - a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan bagian Kesekretariatan tergolong sangat baik. Hal ini didukung oleh pengaruh terbesar yaitu dari keadilan *procedural*, terukur oleh terdapat ketepatan dalam penilaian kinerja (penilaian dilakukan berdasarkan kinerja). Pengaruh besar berikutnya yaitu dari keadilan interaksional, terukur oleh pegawai diperlakukan secara adil saat proses penilaian kinerja berlangsung. Kemudian, pengaruh besar terakhir yaitu dari keadilan *distributive*, terukur oleh uang transport yang senantiasa diberikan saat pegawai melakukan dinas luar.
  - b. *Work engagement* di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan bagian Kesekretariatan tergolong sangat tinggi. Hal ini didukung oleh pengaruh terbesar yaitu dari *vigor*, terukur oleh pegawai yang senantiasa berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengaruh terbesar berikutnya yaitu dari *dedication*, terukur oleh pegawai yang bertanggungjawab terhadap pekerjaan mereka. Kemudian, pengaruh terbesar terakhir yaitu dari *absorption*, terukur oleh pegawai mampu memanfaatkan waktu dengan baik saat bekerja dan mampu berkonsentrasi saat bekerja.



- c. *Work discipline* di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan bagian Kesekretariatan tergolong sangat tinggi. Hal ini didukung oleh pengaruh terbesar yaitu dari kualitas disiplin kerja, terukur oleh pegawai berkemampuan untuk mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi diri yang positif. Pengaruh terbesar kedua yaitu dari kuantitas disiplin kerja, terukur oleh pegawai telah berkontribusi pada seberapa banyaknya tugas yang dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Kemudian, pengaruh terbesar terakhir yaitu dari konservasi, terukur oleh pegawai senantiasa menghormati aturan yang berlaku di tempat kerja, mentaati norma yang berlaku di tempat kerja dan mentaati aturan yang berlaku di tempat kerja.
- d. Motivasi yang dimiliki oleh pegawai Kementerian Koordinator Bagian Pembangunan Manusia dan Kebudayaan bagian Kesekretariatan tergolong sangat tinggi. Hal ini didukung oleh pengaruh terbesar yaitu dari *hygiene factors* yang terukur oleh pegawai merasa bahwa kondisi lingkungan kerja mereka memadai, mendapat kepastian tentang pekerjaan mereka dan merasa bahwa rekan kerja senantiasa berperilaku baik. Pengaruh terbesar selanjutnya yaitu dari *motivator factors* yang terukur oleh merasa bahwa fasilitas di kantor sudah memadai, penempatan kerja sudah tepat sesuai dengan kemampuan pribadi mereka dan senantiasa ingin melakukan yang terbaik demi pekerjaan mereka.
2. *Performance appraisal* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Kesekretariatan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Dengan dengan nilai t-hitung sebesar (5,649) > nilai t-tabel sebesar (1,66023), dan nilai signifikansi variabel *performance appraisal* (X1) sebesar (0,000) < (0,05). Hal tersebut berindikasi bahwa ketika *performance appraisal* yang dimiliki oleh Kemenko PMK bagian Kesekretariatan meningkat, maka motivasi yang dimiliki oleh pegawai akan mengalami peningkatan.
3. *Work engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Kesekretariatan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Dengan nilai t-hitung sebesar (2,113) > nilai t-tabel sebesar (1,66023), dan nilai signifikansi variabel *work engagement* (X2) sebesar (0,037) < (0,05). Hal tersebut berindikasi bahwa ketika *work engagement* yang dimiliki oleh pegawai meningkat, maka motivasi yang dimiliki oleh pegawai akan mengalami peningkatan.
4. *Work discipline* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Kesekretariatan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Dengan nilai t-hitung sebesar (2,881) > nilai t-tabel sebesar (1,66023), dan nilai signifikansi variabel *work*

*discipline* (X3) sebesar  $(0,005) < (0,05)$ . Hal tersebut berindikasi bahwa ketika *work discipline* yang dimiliki oleh pegawai meningkat, maka motivasi yang dimiliki oleh pegawai akan mengalami peningkatan.

5. Kelayakan model penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa *performance appraisal*, *work engagement*, dan *work discipline* dapat memprediksi motivasi pada pegawai Kesekretariatan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Hal tersebut dibuktikan dengan nilai F-hitung sebesar  $(78,228) >$  nilai F-tabel sebesar  $(2,70)$  dan nilai signifikansi yang didapat dari uji F sebesar  $(0,000) < (0,05)$ .

### Saran

1. Saran untuk Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) bagian Kesekretariatan:
  - a. Mempertahankan penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang telah tergolong sangat baik, yaitu dengan cara para *rater* (penilai) diharapkan dapat melakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja secara rutin setiap 3 bulan (karena penilaian kinerja di Kemenko PMK dilakukan setiap 3 bulan sekali). Evaluasi tersebut untuk mengetahui dan memantau penilaian kinerja yang dilakukan terdapat ketepatan (penilaian dilakukan berdasarkan kinerja), pegawai senantiasa diperlakukan secara adil saat proses penilaian kinerja berlangsung, uang transport yang senantiasa diberikan saat pegawai melakukan dinas luar.
  - b. Mempertahankan *work engagement* yang telah tergolong sangat tinggi, yaitu dengan cara para pimpinan diharapkan dapat memotivasi dan mengingatkan para pegawai agar mereka senantiasa berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, bertanggungjawab terhadap pekerjaan mereka, mampu memanfaatkan waktu dengan baik saat bekerja dan mampu berkonsentrasi saat bekerja. Kemudian memberikan acara hiburan untuk para pegawai, agar para pegawai merasa terhibur. Ketika para pegawai telah terhibur, nantinya akan membuat mereka lebih terpacu dalam bekerja dan akan lebih *engaged* dengan pekerjaan mereka.
  - c. Mempertahankan *work discipline* yang telah tergolong sangat tinggi, yaitu dengan cara para pimpinan diharapkan selalu mengingatkan para pegawai terhadap kewajiban mereka seperti meningkatkan kemampuan mereka untuk mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi diri yang positif, berkontribusi pada seberapa banyaknya tugas yang dapat terselesaikan dengan tepat waktu, menghormati aturan yang berlaku di tempat kerja, mentaati norma yang berlaku di tempat kerja dan mentaati aturan yang berlaku di tempat kerja. Kemudian, berikanlah *rewards* kepada pegawai

yang bekerja dengan optimal dan berikan *punishment* kepada pegawai yang lalai dalam melakukan pekerjaan mereka.

- d. Mempertahankan motivasi yang dimiliki para pegawai yang telah tergolong sangat tinggi, yaitu dengan cara memberikan keterbukaan informasi saat melakukan penilaian kinerja kepada pegawai, menghilangkan bias individu (*rater*) dalam penilaian kinerja dan memberikan penilaian kinerja berdasarkan pada kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai (menilai kinerja pegawai secara objektif).

2. Saran untuk penelitian selanjutnya:

- a. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan variabel bebas lainnya yang memungkinkan mempengaruhi peningkatan variabel terikat, dalam penelitian ini yaitu motivasi.
- b. Penelitian ini dapat dilakukan dengan objek penelitian yang berbeda beserta variabel-variabel yang digunakan berbeda, maupun dengan objek penelitian yang sama beserta variabel bebas dan terikat yang berbeda dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Agung AWS Waspodo, L. M. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swaday. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1), 1–16.

Ali Muhson. (2006). *Teknik Analisis Kuantitatif*. Yogyakarta.

Almustofa, R. (2014). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta)*. *E-Journal UNDIP*. Universitas Diponegoro.

Arinta Indriyani. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Efektivitas Kepemimpinan terhadap Turnover Intention pada Kurir di PT J&T Express Cabang Jakarta Utara*. Universitas Negeri Jakarta.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work Engagement. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–5).

- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136–145. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00633-4)
- Courtney Arberry. (2015). *A Critical Review of the Influence and Impact of the Performance Appraisal Process on Employee Motivation*. Cardiff, Wales.
- Dewi Susita, Widya Parimita, S. S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Karyawan PT X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 185–200.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader – Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal Business Ethics*, 119, 265–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- Eerde, W. Van. (2014). Motivation and Reward Systems. In Professor Sir Cary L Cooper (Ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Goksoy, A., & Alayoglu, N. (2013). The Impact of Perception of Distributive Justice Fairness on Employees' Ethical Decision Making in Paternalist. *Performance Improvement Quarterly*, 26(1), 57–79. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Harbi, S. Al, Thursfield, D., & Bright, D. (2016). Culture, Wasta and Perceptions of Performance Appraisal in Saudi Arabia. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138987>
- Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic Motivation, External Reward, and Their Effect on Overall Motivation and Performance. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>
- Ika Fuzi Anggrainy, Nurdasila Darsono, T. R. I. P. (2018). Pengaruh Fasilitas Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Implikasinya pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 1–10.
- Kanfer, R. (2014). Multiskilling, Management by Objectives, Job Enrichment. In Professor Sir Cary L. Cooper (Ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Kusuma, A. (2017). *Pengaruh Gaji dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Menurut Perspektif Ekonomi Islam pada PT MNC Sky Vision Tbk. Palembang*.
- Lu, L., Cheng, A., Lu, C., Gursoy, D., Neale, N. R., Lu, L., ... Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions; A Comparison Between Supervisors and Line-Level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4).

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

- Noviandi, W. (2020). *Pengaruh Employee Engagement dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja: Studi pada Divisi Produksi PT Mustika Ratu Tbk*. Universitas Negeri Jakarta.
- Paramita, R. W. D. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif* (1st ed.). Lumajang, Jawa Timur: STIE Widya Gama Lumajang.
- Phin, L. W. (2015). The Effectiveness of Performance Appraisal in the Private Education Industry in Malaysia. *MAHSA University*, 10(1), 95–124.
- Prof. Dr. Imam Ghozali. (2017). *EKONOMETRIKA: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan IBM SPSS 24* (Edisi 3). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Prof. Dr. Imam Ghozali. (2018). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Purnomo, R. A. (2016). *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS*. (Puput Cahya Ambarwati, Ed.) (1st editio). Ponorogo: CV. WADE GROUP.
- Sarini Kodu. (2013). Harga, Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya terhadap Keputusan Pembelian Mobil Toyota Avanza. *EMBA*, 1(3), 1251–1259.
- Tri Andjarwati. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 45–54.
- Uma Sekaran, R. B. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th editio). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Ying Hua, Xusen Cheng, Tingting Hou, R. L. (2019). Monetary Rewards, Intrinsic Motivators, and Work Engagement in the IT-Enabled Sharing Economy: A Mixed-Methods Investigation of Internet Taxi Drivers. *A Journal of The Decision Sciences Institute*, 0, 1–31. <https://doi.org/10.1111/deci.12372>
- Yudhiantanto, S. A., & Chaeriah, E. S. (2017). The Effect of Styles of Leadership and Work Discipline on Performance through Motivation as Intervening Variables at the Information and Data Processing of TNI AD (DisinfoLahtad). *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 3(12).
- Zaitouni, M. A. N. and M. (2015). Perceived Performance Appraisal Justice in Egyptian Chain Hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3). <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-04-2015-0028>

