

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA DIREKTORAT SISTEM INFORMASI DAN TEKNOLOGI  
PERBENDAHARAAN**

**Novie Shol Abdillah**

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta  
Email: [novie.abdyllah@gmail.com](mailto:novie.abdyllah@gmail.com)

**Aryana Satrya**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia  
Jakarta Email: [aryana.paper@yahoo.co.id](mailto:aryana.paper@yahoo.co.id)

**Rini Yayuk Priyati**

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta  
Email: [rpriyati@ecampus.ut.ac.id](mailto:rpriyati@ecampus.ut.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya hasil penilaian kinerja yang kurang memuaskan pada Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan. Pada kenyataannya kinerja Direktorat SITP sudah banyak dirasakan oleh *stake holder*. Hal lain yang menjadi perhatian adalah adanya beban kerja yang besar namun tidak mengurangi motivasi pegawai untuk tetap memberikan hasil kinerja yang maksimal. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai; (2) bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan; (3) bagaimana beban kerja mempengaruhi kinerja pegawai; (4) bagaimana beban kerja mempengaruhi motivasi kerja karyawan dan (5) bagaimana motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan survei online kepada 135 staf Direktorat SITP pada seluruh Subdirektorat. Analisis data menggunakan model persamaan struktural atau Structural Equation Model (SEM) dengan pengolahan data menggunakan Partial Least Square (PLS) versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; (3) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai dan (5) motivasi kerja memberikan mediasi parsial antara penilaian kinerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, Beban Kerja, Motivasi Pegawai, Kinerja Pegawai.

## PENDAHULUAN

Caillier (2014) mendefinisikan kinerja sebagai istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa baik karyawan melakukan tugas terkait pekerjaannya. Kinerja individu telah dipelajari secara luas oleh teori administratif. Organisasi dapat meningkatkan produktivitas pekerja dengan mengidentifikasi dan menstandarkan gerakan efisien yang diperlukan untuk melakukan tugas. Pradhan dan Jena (2017) juga menjelaskan kinerja dalam konteks organisasi bahwa kinerja adalah pemahaman kontrak antara manajer dan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. kinerja juga didefinisikan sebagai efektivitas para pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dalam rangka mewujudkan pemenuhan visi organisasi serta tujuan individu secara proporsional.

Ditjen Perbendaharaan merupakan salah satu eselon I di Kementerian Keuangan yang mempunyai *core business* dalam pelaksanaan APBN. Secara detil tugas dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan badan layanan umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah. Dalam mendukung proses digitalisasi pengelolaan keuangan negara, Ditjen Perbendaharaan memeberikan wewenang kepada Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (Direktorat SITP) sebagai unit eselon II di bawahnya untuk mengawal proses digitalisasi tersebut.

Digitalisasi sendiri menurut Crawford et al., (2020) adalah proses membuat atau memperbaiki proses bisnis dengan menggunakan teknologi dan data digital. Istilah digitalisasi mengacu pada penggunaan teknologi dan data digital untuk meningkatkan bisnis, pendapatan, dan menciptakan budaya. Sedangkan Transformasi digital adalah proses transformasi aktivitas, proses, dan model bisnis secara keseluruhan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

Direktorat SITP mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kajian dan standarisasi teknis di bidang sistem informasi dan teknologi perbendaharaan. Secara garis besar fungsi Direktorat SITP adalah perencanaan, perancangan dan pengembangan serta pemeliharaan sistem informasi dan teknologi perbendaharaan.

Capaian dan kinerja yang telah dilaksanakan Direktorat SITP dalam digitalisasi perbendaharaan telah banyak dirasakan manfaatnya baik bagi Kementerian Keuangan maupun bagi *stakeholder*. Capaian tujuan-tujuan strategis tersebut tentunya tidak akan berhasil tanpa adanya kinerja yang tinggi dari para pejabat dan pegawai Direktorat SITP. Capaian tersebut juga

karena adanya suatu sistem pengelolaan kinerja yang sudah berjalan dengan baik pada Direktorat SITP. Apa yang menjadi tujuan organisasi telah diketahui dan dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, sehingga masing-masing pegawai mempunyai tanggung jawab untuk berusaha mencapai tujuan tersebut.

Untuk memastikan bahwa kinerja Direktorat SITP sudah sesuai dengan arah kebijakan organisasi maka harus dibutuhkan suatu sistem yang komprehensif untuk menilainya. Dengan sistem penilaian kinerja, maka organisasi akan bisa mengukur kinerjanya secara lebih tepat dan tidak menghasilkan perkiraan dalam mengukur kinerjanya. Balaboniene dan Vecerskiene (2015) menyatakan penilaian kinerja adalah alat yang menggambarkan peningkatan organisasi karena tidak mungkin organisasi mana pun dapat bertindak secara efektif tanpa diukur kinerjanya.

Peneliti mendapat informasi bahwa jumlah pegawai pada Direktorat SITP sebenarnya belum ideal. Dimana jumlah pegawai masih kurang apabila dibandingkan beban kerja yang ada. Hal ini ditunjukkan oleh laporan analisis beban kerja yang selalu minus antara kebutuhan pegawai dan jumlah pegawai yang ada. Dengan adanya kekurangan jumlah pegawai tersebut menjadikan beban kerja pegawai akan meningkat. Namun demikian target kinerja organisasi maupun target kinerja pegawai diharapkan tetap tercapai. Terutama target kinerja yang tertuang dalam kontrak kinerja antara pegawai dan atasannya.

Bruggen (2015) menyatakan bahwa dari hasil penelitiannya ada hubungan bentuk-U terbalik antara beban kerja dan kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berada pada titik tertinggi apabila beban kerja sedang (normal), tetapi kinerja pegawai akan menurun bila beban kerja rendah dan tinggi. Sehingga keseimbangan beban kerja harus selalu dijaga oleh organisasi. Jangan sampai kinerja pegawai menurun karena beban kerja pegawai terlalu rendah ataupun terlalu tinggi. Di sisi lain semangat pegawai untuk melayani dan memberikan yang terbaik bagi *stakeholder* cukup tinggi, hal ini ditunjukkan dengan capaian survei indeks kepuasan publik yang selalu mencapai di atas target yang telah ditetapkan. Hasil survei tersebut selama 4 tahun berturut-turut target indeks kepuasan layanan publik atas layanan Direktorat SITP selalu di atas target yang ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa *stakeholder* merasa puas terhadap layanan/ produk yang dihasilkan dari Direktorat SITP.

Direktorat SITP juga berhasil meraih beberapa prestasi kinerja lainnya di luar target kinerja yang ditetapkan pada kontrak kinerja. Capaian tersebut berupa penghargaan yang diperoleh Direktorat SITP, adapun beberapa capaian tersebut adalah antara lain OMSPAN

mendapat penghargaan sebagai peserta UNPSA 2019; HAI-DJPB : memperoleh penghargaan *Gold* pada lomba ICCA; capaian HAI-DJPb meraih medali emas pada lomba top ranking *Performers Awards 2020* tingkat asia pasifik; aplikasi pengelolaan APBN mendapat penghargaan *Top Digital Implementation*.

Apa yang telah diraih oleh Direktorat SITP tersebut merupakan bukti bahwa motivasi pegawai Direktorat SITP sangat tinggi untuk mencapai apa yang telah ditargetkan oleh organisasi. Dan secara pribadi, pegawai selalu termotivasi meraih sesuatu yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Motivasi sebagai kekuatan yang memperkuat perilaku, memberikan rutinitas kepada perilaku, dan memicu kecenderungan untuk melanjutkan rutinitasnya. Motivasi adalah prosedur yang dimulai melalui keinginan fisiologis atau psikologis yang merangsang kinerja yang dalam rangka mencapai suatu tujuan (Manzoor, 2012). Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat Sistem Informasi Dan Teknologi Perbendaharaan”.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah : 1). Apakah penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP)? 2). Apakah penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP)? 3). Apakah beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP)? 4). Apakah beban kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP)? 5). Apakah motivasi pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP)?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujaun sebagai berikut : 1). Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP). 2). Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP). 3). Untuk menganalisis pengaruh beban kerja

terhadap kinerja pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP). 4). Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja motivasi pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP). 5). Untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (SITP).

## **TELAAH PUSTAKA**

Menurut Masakure (2016) kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melakukan keterampilan tertentu. Kinerja karyawan sangat diperlukan, karena dengan kinerja ini akan diketahui sejauh mana kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Harwiki (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan nilai dari rangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, terdapat penyelesaian tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan efektivitas kinerja lainnya (Sok & Cass, 2011).

Menurut Inuwa (2016) kinerja merupakan total output pegawai dalam memenuhi nilai yang ditugaskan tugas sesuai prosedur, aturan dan waktu yang telah ditentukan organisasi. Sedangkan menurut Mehrzi dan Singh (2016) kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan bagaimana hasil yang dicapai dari pekerjaan itu. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Shmailan, 2016).

Aydin dan Tiryaki (2018) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai pendekatan strategis dan penting dalam rangka evaluasi secara rutin terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Strategi ini bertujuan untuk mengukur, menilai dan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai berbagai tujuan. Iqbal et al. (2013) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan membandingkan kinerja karyawan saat ini dan masa lalu dengan standar kerjanya. Hussain (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu metode dimana produktivitas tenaga kerja dapat dioptimalkan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Mathis dan Jackson (2012) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil

pedoman. Pengertian beban kerja menurut Sari (2019) adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau seseorang dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan pengertian analisis beban kerja merupakan suatu proses analisis waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas suatu jabatan atau sekelompok unit kerja yang dilaksanakan dalam kondisi normal. Penelitian Liu et al. (2018) mendefinisikan beban kerja sebagai jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan selama jam kerja tertentu.

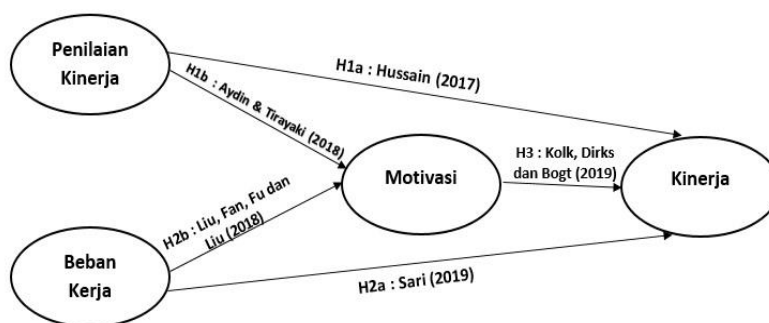
Dasgupta (2013) mengatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang ditugaskan kepada seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Kasmarani (2012), beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas yang diberikan, lingkungan kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Sedangkan Irvianti dan Verina (2015) menyatakan bahwa beban kerja sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu yang terbagi ke dalam 2 skala penilaian.

Motivasi menurut Paais dan Pattiruhu (2020) merupakan kekuatan yang memungkinkan seseorang untuk bertindak ke arah tujuan tertentu. Motivasi juga dapat menentukan hasil seperti produktivitas, kinerja, dan ketekunan. Motivasi juga sangat penting bagi karyawan agar pekerjaan yang telah dibebankan dapat dilakukan, sebagaimana mestinya sesuai standar operasional perusahaan. Furlich (2016) juga menyatakan bahwa motivasi karyawan memainkan peran penting dalam organisasi. Misalnya, motivasi karyawan dapat menjadi faktor utama dalam kinerja karyawan. Karyawan yang lebih termotivasi cenderung berprestasi lebih baik, seperti melakukan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat.

Kolk et al. (2019) menyatakan bahwa pengukuran motivasi pegawai bisa dilakukan dari dua sisi, yaitu mengukur motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bisa diukur dari bagaimana pegawai menikmati pekerjaannya, seberapa senang melakukan pekerjaannya dan seberapa sering menemukan saat-saat menyenangkan dalam pekerjaannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik diukur dari bagaimana pekerjaan tersebut dapat memberi standar hidup, dapat memberi kepastian ekonomi, mendapat penghasilan yang maksimal dan memberi status sosial pegawai yang bersangkutan.

## MODEL PENELITIAN

Uraian dari seluruh variabel yang diangkat dalam penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka model penelitian seperti gambar berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2021)

### Perumusan Hipotesis Penelitian

Dari beberapa penjabaran di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

1. H1a : Penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai
2. H1b : Penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai
3. H2a : Beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai
4. H2b : Beban kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai
5. H3 : Motivasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

#### Jenis Kelamin

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	123	91%
Wanita	12	9%
<b>Jumlah</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa lebih dari separuh responden didominasi oleh responden pria yaitu sebanyak 123 responden (91%) dan sisanya sebanyak 12 responden (9%) berjenis kelamin wanita.

**Usia****Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
20 s.d 29 tahun	33	24%
30 s.d 39 tahun	85	63%
40 s.d 49 tahun	15	11%
Di atas 50 tahun	2	2%
Jumlah	135	100%

Sumber: Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas, data demografi responden berdasarkan usia terbanyak berada pada rentang usia 30 s.d 39 tahun sebanyak 85 responden (63%). Responden dengan rentang usia 20 s.d 29 tahun berada pada posisi kedua sebanyak 33 responden (24%), berikutnya responden dengan rentang usia 40 s.d 49 tahun sebanyak 15 responden (11 %), dan responden dengan rentang usia di atas 50 tahun sebanyak 2 responden (2%) serta tidak terdapat responden yang berusia kurang dari 20 tahun.

**Pendidikan Terakhir****Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA atau sederajat	2	1%
Diploma I	3	2%
Diploma III	36	27%
S-1 (Sarjana)	62	46%
S-2 (Magister) / Diploma IV	31	23%
S-3 (Doktor)	1	1%
Jumlah	135	100%

Sumber: Data Primer (2021)

Tabel di atas menyajikan data demografi responden berdasarkan pendidikan terakhirnya. Berdasarkan data yang terkumpul, responden paling banyak memiliki jenjang pendidikan D4/S-1 (Sarjana) yaitu sebesar 62 responden (46%), kemudian responden dengan jenjang Diploma III berada pada posisi terbanyak kedua sebanyak 36 orang responden (27%), selanjutnya jenjang pendidikan S2 (magister) 31 orang responden (23%), jenjang pendidikan Diploma I (D1) sebanyak 3 orang responden (2%) dan jenjang pendidikan SMA sebanyak 2 reponden (1%) dan jenjang S3(doktoral) sebanyak 1 orang (1%).

**Masa Kerja****Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-10 tahun	63	47%
11-20 tahun	68	50%



21-30 tahun	3	2%
Lebih dari 30 tahun	1	1%
Jumlah	135	100%

Sumber: Data Primer (2021)

Berdasarkan tabel di atas data demografi responden berdasarkan masa kerjanya, yaitu masa kerja 0-10 tahun sebanyak 63 orang responden (47%), masa kerja 11-20 tahun sebanyak 68 orang responden (50%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 3 orang responden (2%), masa kerja lebih dari 30 tahun 1 orang responden (1%).

### Hasil Pengujian Data Uji Validitas

Alat uji yang akan digunakan untuk mengukur validitas instrumen penelitian adalah analisis faktor (*factor analysis*). Sebelum melakukan analisis faktor dilakukan pengujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO). KMO adalah suatu nilai yang mengkomparasikan jarak antara koefisien korelasi dengan korelasi parsialnya. Nilai KMO itu sendiri bervariasi antara 0 sampai dengan 1. Menurut Ghazali (2006) pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat diuji validitasnya apabila mempunyai nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) lebih dari 0,50. Berikut hasil uji validitas instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel pada penelitian ini :

**Tabel 5. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (EP)**

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
EP1		0,701	Valid
EP2		0,865	Valid
EP3		0,554	Valid
EP4	0,822	0,762	Valid
EP5		0,874	Valid
EP6		0,797	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2021)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai mempunyai nilai KMO lebih dari 0,50, yaitu 0,822, dan nilai *Component Matrix Value* masing-masing indikator mempunyai *loading factor* lebih dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam instrument kinerja pegawai dapat digunakan dalam mengukur variabel kinerja pegawai.

**Tabel 6. Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (PK)**

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
PK1		0,749	Valid
PK2	0,567	0,750	Valid

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

PK3	0,795	Valid
PK4	0,777	Valid
PK5	0,500	Valid
PK6	0,785	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2021)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penilaian kinerja mempunyai nilai KMO lebih dari 0,50, yaitu 0,567, dan nilai *Component Matrix Value* masing-masing indikator mempunyai *loading factor* lebih dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam instrument enilaian kinerja dapat digunakan dalam mengukur variabel penilaian kinerja.

**Tabel 7. Uji Validitas Variabel Beban Kerja (BK)**

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
BK1	0,781	0,916	Valid
BK2		0,842	Valid
BK3		0,836	Valid
BK4		0,867	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel beban kerja mempunyai nilai KMO lebih dari 0,50, yaitu 0,781, dan nilai *Component Matrix Value* masing-masing indikator mempunyai *loading factor* lebih dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam instrument beban kerja dapat digunakan dalam mengukur variabel beban kerja.

**Tabel 8. Uji Validitas Variabel Motivasi**

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
MV1	0,567	0,505	Valid
MV2		0,552	Valid
MV3		0,727	Valid
MV4		0,761	Valid
MV5		0,515	Valid
MV6		0,519	Valid
MV7		0,787	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi mempunyai nilai KMO lebih dari 0,50, yaitu 0,567, dan nilai *Component Matrix Value* masing-masing indikator mempunyai *loading factor* lebih dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam instrument motivasi dapat

digunakan dalam mengukur variabel motivasi.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan apakah sebuah instrumen penelitian yang digunakan merupakan instrumen yang akurat dan konsisten sebagai alat ukur. Menurut Ayu dan Rosli (2020) suatu instrumen variabel dapat dikatakan reliabel jika memenuhi nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 9. Uji Reliabilitas Variabel**

No	Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja Pegawai	6	0,845	Reliabel
2	Penilaian Kinerja	6	0,815	Reliabel
3	Beban Kerja	4	0,888	Reliabel
4	Motivasi	7	0,741	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Dari hasil uji reliabilitas instrumen pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa semua instrumen dalam penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian telah mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 sehingga dikatakan instrumen penelitian tersebut telah reliabel untuk digunakan dalam survey dan indikator-indikator tersebut memiliki konsistensi dalam mengukur semua variabel.

### Hasil Analisis Data (*Maintest*) Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

#### Evaluasi *Outer Model*

##### *Cross Loading*

Menurut Ghazali (2011) menyebutkan bahwa *croos loading* adalah hubungan konstruk dengan item pengukuran yang lebih besar dibandingkan ukuran konstruk lainnya, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten mampu memprediksi *size* pada blok mereka yang lebih baik daripada *size* blok lainnya. Adapun hasil pengujian *croos loading* pada penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut :

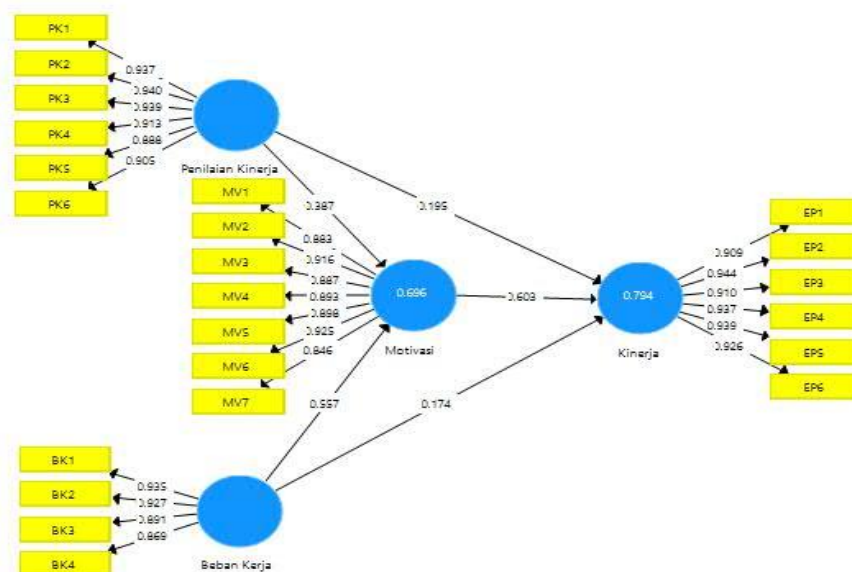
**Tabel 10. Hasil Analisis Data dengan PLS Cross Loading**

Indikator	Beban Kerja	Kinerja	Motivasi	Penilaian Kinerja
BK1	0.935	0.765	0.790	0.561
BK2	0.927	0.665	0.713	0.497
BK3	0.891	0.634	0.635	0.455
BK4	0.869	0.622	0.632	0.470
EP1	0.696	0.909	0.805	0.637
EP2	0.717	0.944	0.837	0.662
EP3	0.683	0.910	0.782	0.655
EP4	0.642	0.937	0.805	0.681
EP5	0.745	0.939	0.821	0.644
EP6	0.663	0.926	0.802	0.667
MV1	0.681	0.780	0.883	0.572
MV2	0.704	0.828	0.916	0.607
MV3	0.616	0.810	0.887	0.724
MV4	0.686	0.771	0.893	0.633
MV5	0.664	0.771	0.898	0.615
MV6	0.741	0.804	0.925	0.590
MV7	0.720	0.678	0.846	0.589
PK1	0.543	0.697	0.663	0.937
PK2	0.484	0.643	0.627	0.940
PK3	0.512	0.659	0.647	0.939
PK4	0.511	0.605	0.594	0.913
PK5	0.487	0.621	0.605	0.888
PK6	0.500	0.681	0.683	0.905

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

### Convergent Validity

Menurut Ghozali (2011) menyebutkan bahwa ukuran reflektif disebut tinggi apabila mempunyai skor korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Tetapi pada penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran dengan nilai loading sebesar 0,50 sampai dengan 0,60 sudah dianggap cukup. Sehingga dari hasil pengolahan data menggunakan PLS diperoleh hasil sebagaimana gambar berikut:



**Gambar 2. Convergent Validity**  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Berdasarkan pada model tersebut di atas, maka variabel penelitian dengan *loading factor* yang lebih besar dari 0,50 dinyatakan signifikan atau memenuhi syarat *convergent validity*, sehingga dari hasil di atas, dapat dianalisis bahwa seluruh nilai *loading factor* pada tiap-tiap indikator memenuhi syarat *convergent validity* atau dinyatakan signifikan.

### ***Average Variance Extracted (AVE)***

Selanjutnya Ghozali (2011) menyebutkan bahwa metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam satu model. Dari hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa semua variabel mempunyai nilai  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap indikator sudah diukur dan mampu merefleksikan variabelnya masing-masing secara valid

**Tabel 11. Pengujian AVE**

Variabel	Nilai AVE
Kinerja Pegawai	0,861
Penilaian Kinerja	0,848
Beban Kerja	0,821
Motivasi	0,797

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

### ***Cronbach's Alpha dan Composite Reliability***

Ghozali (2011) menyebutkan bahwa suatu kriteria disebut reliabel apabila nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Dari hasil penelitian, didapatkan informasi bahwa seluruh kriteria/variabel mempunyai nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* lebih dari 0,7 sehingga seluruh kriteria reliabel.

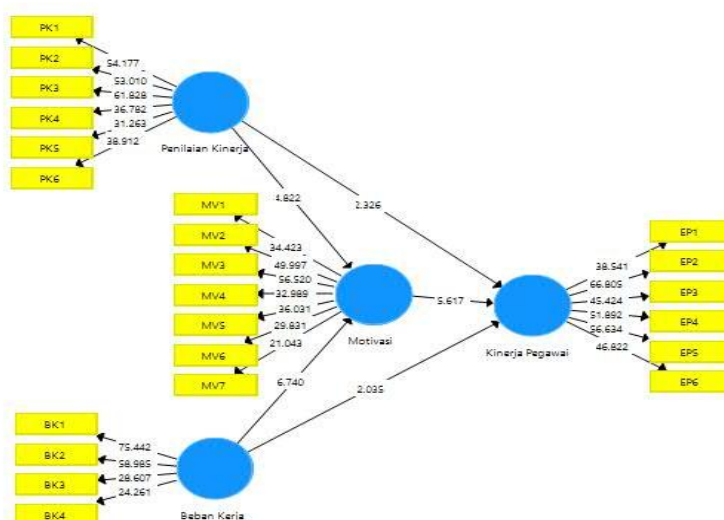
**Tabel 12. Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja Pegawai	0,968	0,974
Penilaian Kinerja	0,964	0,971
Beban Kerja	0,927	0,948
Motivasi	0,957	0,965

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

**Evaluasi Inner Model**

Menurut Ghozali (2011) menyebutkan bahwa evaluasi *inner model* paling tidak terdiri atas analisis koefisien determinasi, dan *prediction relevance*. Selanjutnya *Bootstrapping* merupakan sebuah prosedur statistik resampling, dalam hal ini jawaban responden ditarik secara random dengan *replacement* dari sampel asli berulang kali hingga diperoleh observasi.



**Gambar 3. Hasil Inner Model Penelitian**

Berdasarkan hasil di atas, dapat dianalisis bahwa seluruh jalur sudah memenuhi angka signifikan pada CI 95% > (1,96). Tentunya hal ini menjadi syarat evaluasi dengan *loading factor* yaitu dilakukan guna menilai signifikansi konstruk laten dengan konstruknya sebagaimana tabel berikut

**Tabel 13. Hasil Bootstrapping**

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Mean Sample (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV)	P Values	Alpha
Beban Kerja -> Kinerja	0.174	0.172	0.085	2.035	0.042	0,05
Beban Kerja -> Motivasi	0.557	0.550	0.083	6.740	0.000	0,05
Motivasi -> Kinerja	0.603	0.593	0.107	5.617	0.000	0,05
Penilaian Kinerja -> Kinerja	0.195	0.205	0.084	2.326	0.020	0,05
Penilaian Kinerja -> Motivasi	0.387	0.391	0.080	4.822	0.000	0,05
Penilaian Kinerja -> Kinerja	0.233	0.228	0.047	4.946	0.000	0,05
Motivasi-> Kinerja	0.336	0.331	0.092	3.639	0.000	0,05

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

Berdasarkan model awal, menurut pendapat Rifai (2015) dapat dikatakan bahwa item instrumen dikatakan valid apabila  $P\text{-values} < \alpha 0,05$ , sehingga dari hasil di atas dapat dianalisis bahwa seluruh item tersebut dinyatakan valid.

**Analisis Koefisien Determinasi (R Square dan Adjusted R Square)**

Menurut Ghozali (2011) jika ingin mengetahui kekuatan variabel eksogen dan variabel endogen yang bersifat dependen pada model ini yaitu dengan cara melihat nilai *R Square* pada masing-masing variabel sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 14. Hasil *R.Square* dan *Adjusted R Square***

Variabel	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Motivasi	0.696	0.692
Kinerja Pegawai	0.794	0.789

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

Dari hasil tabel di atas dapat dianalisis dan dijelaskan bahwa nilai *R-Square* motivasi adalah sebesar 0,696 atau sebesar 70%, hal ini berarti terdapat 30% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Selanjutnya nilai *R-Square* Kinerja Pegawai sebesar 0,794 atau sebesar 79%, hal ini berarti terdapat 21% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

***Predictive Relevance***

Menurut Jaya dan Sumertajayma (2008) *Predictive Relevance* (Nilai *Q-Square*) berfungsi untuk menilai besaran variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang diteliti/dikaji serta estimasi parameternya. Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol (0). Di mana besaran  $Q^2$  memiliki nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ . Sehingga melalui rumus:  $Q^2 = 1 - (1-R1)^2 (1-R2)^2$

$$Q^2 = 1 - (1-0,696)^2 (1-0,794)^2$$

$$Q^2 = 0,992$$

Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa *predictive relevance* pada penelitian ini sebesar 0,992 sehingga dikatakan relevan.

**Penjelasan Analisis Hipotesis Penelitian**

**H1a: Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,195 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 2.326 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah

memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara penilaian kinerja dengan kinerja pegawai.

### **H1b Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pegawai**

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap motivasi pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,387 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 4.822 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara penilaian kinerja dengan motivasi pegawai

### **H2a: Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel beban kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,174 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 2.035 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara beban kerja dengan kinerja pegawai.

### **H2b: Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pegawai**

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel beban kerja terhadap motivasi pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,557 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 6.740 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara beban kerja dengan motivasi pegawai.

### **H3: Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel motivasi terhadap kinerja pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,603 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 5.617 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Direktorat SITP. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai adalah positif 0,195 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 2.326. Dengan demikian hasil ini mendukung hipotesis awal peneliti yang diajukan dalam penelitian.
2. Penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai pada Direktorat SITP. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai adalah positif 0,387 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 4.822. Dengan demikian hasil ini mendukung hipotesis awal peneliti yang diajukan dalam penelitian.
3. Beban kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Direktorat SITP. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai adalah positif 0,174 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 2.035. Dengan demikian hasil ini mendukung hipotesis awal peneliti yang diajukan dalam penelitian.
4. Beban kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai pada Direktorat SITP. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai adalah positif 0,557 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 6.740. Dengan demikian hasil ini mendukung hipotesis awal peneliti yang diajukan dalam penelitian.
5. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui pengaruh motivasi pegawai memediasi penilaian kinerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai secara *complementary mediation (partial mediation)*. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran VAF mediasi yang dimiliki oleh motivasi pegawai terhadap variabel penilaian kinerja, beban kerja terhadap kinerja adalah masing-masing mempunyai nilai 54% dan 66% (parsial) sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi parsial dari motivasi pegawai.

## Saran

Penelitian ini menyarankan dilakukannya langkah-langkah konkrit berikut sebagai implikasi manajerial untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja dan beban kerja pada Direktorat SITP guna meningkatkan kinerja pegawai dengan mediasi dari motivasi pegawai. Adapun saran terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Organisasi diharapkan untuk lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan penilaian kinerja agar pegawai lebih memahami tujuan organisasi lebih ke depannya seperti apa. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) Melakukan sosialisasi dan internalisasi visi, misi dan tujuan Direktorat SITP 2) Melakukan penjelasan tujuan organisasi kepada para pegawai pada saat dilakukan dialog kinerja organisasi terutama pada awal tahun sebelum pegawai melakukan penandatanganan kontrak kinerja.
- b. Organisasi diharapkan untuk lebih memperhatikan beban kerja pegawai, agar pegawai menghasilkan output yang optimal dalam bekerja dan pegawai juga tetap dalam performa yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) pembagian beban kerja secara merata kepada seluruh kepada paa pegawai, 2) mengajukan tambahan pegawai kepada kantor pusat Direkrotat Jenderal Perbendaharaan supaya beban kerja pada Direktorat SITP berada pada titik yang ideal.
- c. Organisasi diharapkan untuk lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan peningkatan motivasi pegawai. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) Mengadakan acara *capacity building* bagi pegawai karena selama pandemi kebanyakan pegawai melaksanakan kebijakan WFH, sehingga akan meningkatkan kembali momen-momen kebersamaan dan kekompakan antar pegawai, 2) SITP sering kali mendapatkan penghargaan dari pihak luar atas capaian kinerja dan presatasinya, namun penghargaan tersebut diberikan kepada Direktorat SITP atas nama instansi. Alangkah baiknya pegawai yang terlibat dalam pencapaian prestasi juga diberikan penghargaan masing-masing sehingga pegawai juga merasa dihargai dan motivasi pegawai akan meningkat untuk meraih prestasi yang lebih baik lagi. Organisasi diharapkan untuk lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan tersebut, karena selama pandemi terkadang tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan maupun penyelesaian pekerjaannya tidak terbatas pada jam kerja. Di luar jam kerja pegawai juga terkadang mendapat tugas-tugas mendadak dan harus segera diselesaikan. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) memberikan fasilitas atau sarana/prasarana

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

yang memadai pekerjaan yang *mobile* seperti laptop untuk menunjang pekerjaan pegawai dimana pun berada dan kapanpun dibutuhkan. 2) memaksimalkan peran aplikasi e-kemenkeu karena selama ini kebanyakan para pegawai hanya menggunakan sebagai absensi dan persuratan saja, padahal e-kemenkeu mempunyai layanan yang bersifat umum, kolaboratif, dan komunikatif. Beberapa layanan tersebut antara lain menu rapat/meeting, informasi pegawai dan kehadiran, izin luar negeri, *flexible working space*, dan juga cuti.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aydin, A., & Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in turkish forest products industry : A structural equation modeling analysis. *Drvna Industrija: Znanstveni Časopis Za Pitanja Drvne Tehnologije*, 69(2), 101–111. <https://doi.org/10.5552/drind.2018.1710>
- Ayu, S., & Rosli, M. S. Bin. (2020). Uji Reliabilitas Instrumen Penggunaan SPADA (Sistem Pembelajaran dalam Jaringan). *Biomatika*, 6(1), 145–155.
- Balaboniene, I., & Vecerskiene, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision (Emerald Insight)*, 53(10).
- Caillier, J. G. (2014). Factors affecting job performance in public agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340201>
- Crawford, J., Henderson, K. B., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Burton, R., Magni, P. A., & Lam, S. (2020). COVID-19 : 20 countries ' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 3(1), 1–20.
- Dasgupta, P. R. (2013). Volatility of workload on employee performance and significance of motivation : IT sector. *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20130101.11>
- Furlich, Stephen A Ph, D. (2016). Understanding employee motivation through managerial communication using expectancy-valence theory. *Journal of Integrated Social Sciences*, 6(1), 17–37.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program spss*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hussain, K. (2017). *Impact of performance appraisal reactions on affective organizational commitment and work performance*. 4(3), 1–6. <https://doi.org/10.31580/jei.v4i3.94>
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance : an empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.

- Iqbal, Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ain, Q. U. (2013). Impact of performance appraisal on employee ' s performance involvingthe moderating role of motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3(1), 37–56.
- Irvianti, L. D. S., & Verina, R. E. (2015). Analisis pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan pada pt xl axiata tbk jakarta. *Binus Business Review*, 6(1), 117–126.
- Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan persamaan structural dengan partial least square. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika 2008*, 118–132.
- Kasmarani, M. (2012). Pengaruh beban kerja fisik dan mental terhadap stres kerja pada perawat di instalasi gawat darurat (Igd) RSUD Cianjur. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro*, 1(2), 767–776.
- Kolk, B. van der, Dirks, P. M. G. van V.-, & Bogt, H. J. ter. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(3), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>
- Manzoor, Q. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36–45.
- Masakure, O. (2016). The effect of loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274–298. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.08.003>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Mehrzi, N. Al, & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement : a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation , leadership , and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rifai, A. (2015). Partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) untuk mengukur ekspektasi penggunaan repositori lembaga: pilot studi di UIN syarif hidayatullah jakarta. *Al-Maktabah*, 14(1), 56–65.
- Sari, Y. (2019). How do work stress and workload influence work motivation and performance of employees of the state-owned banks in indonesia? *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(6), 333–340. \_
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction , job performance and employee engagement : an explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Sok, P., & Cass, A. O. (2011). Industrial marketing management achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource – capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1285–1293.