

## **PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP ETOS KERJA MASINIS DI PT. MRT JAKARTA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Ira Yolanda Agustini<sup>1</sup>, Erialdy<sup>2</sup>, Bambang Mardi Sentosa<sup>3</sup>  
Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118  
E-mail Correspondent: bambang.mardisentosa@unis.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap etos kerja masinis melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT.MRT Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan metode sensus, dengan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 responden dari 72 total populasi. Pemilihan sampel tersebut dilakukan secara acak untuk memastikan keakuratan dan representativitas hasil penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Kemudian, informasi yang didapat akan dianalisis melalui uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi, analisis jalur, dan uji hipotesis (uji t ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t sebesar 4.214 dan signifikansi 0.000. Selain itu, penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja dengan t sebesar 2.045 dan signifikansi 0.045. Selanjutnya, motivasi kerja berpengaruh terhadap etos kerja dengan signifikansi 0.014. Hasil uji mediasi menggunakan bootstrapping menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap etos kerja. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap etos kerja masinis PT. MRT Jakarta dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** Penilaian Kinerja, Etos Kerja, Motivasi, Masinis, PT. MRT Jakarta.

### **Abstrak**

*This study aims to determine the effect of performance appraisal on the work ethic of machinists through work motivation as an intervening variable at PT. MRT Jakarta. The method used in this study is a quantitative method with a census method, with a sample used in this study of 65 respondents from a total population of 72. The sample selection was carried out randomly to ensure the accuracy and representativeness of the research results. Data were collected through distributing questionnaires to research respondents. Then, the information obtained will be analyzed through validity tests, reliability tests, descriptive analysis, classical assumption tests, regression tests, path analysis, and hypothesis tests (t-tests). The results of the study indicate that performance appraisals have a positive and significant effect on work motivation with a t-value of 4.214 and a significance of 0.000. In addition, performance appraisals have a positive and significant effect on work ethic with a t-value of 2.045 and a significance of 0.045. Furthermore, work motivation influences work ethic with a significance of 0.014. The results of the mediation test using bootstrapping show that work motivation significantly mediates the effect of performance appraisal on work ethic. Therefore, it can be concluded that performance appraisals directly and indirectly influence the work ethic of PT MRT*

*Jakarta's train drivers, with work motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** *Performance Appraisal, Work Ethic, Motivation, Train Driver, PT MRT Jakarta.*

## **A. Pendahuluan**

Dalam industri transportasi publik massal seperti MRT, kualitas pelayanan dan keselamatan sangat bergantung pada kinerja dan etos kerja sumber daya manusia di lini depan, terutama Masinis (Luthans, 2011). Masinis di PT. MRT Jakarta adalah garda terdepan yang memegang tanggung jawab kritikal terhadap keselamatan penumpang dan ketepatan waktu operasional. Oleh karena itu, Etos Kerja yang tinggi—yang diwujudkan melalui kedisiplinan, fokus, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap SOP—menjadi prasyarat utama keberhasilan organisasi (Luthans, 2011).

Untuk menjaga dan meningkatkan etos kerja tersebut, PT. MRT Jakarta mengandalkan sistem Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) yang terstruktur. Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi formal dan berkala terhadap kontribusi individu, yang bertujuan memberikan umpan balik, menentukan kompensasi, dan merencanakan pengembangan karir (Dessler, 2020). Penilaian kinerja merupakan fungsi vital manajemen SDM untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik formal kepada karyawan, yang seharusnya berfungsi sebagai instrumen untuk meningkatkan perilaku kerja positif (Dessler, 2020). Secara teoretis, penilaian kinerja yang efektif dan adil diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan etos kerja karyawan.

Namun, efektivitas penilaian kinerja dalam mendorong Etos Kerja yang tinggi—yaitu sikap fundamental yang mencerminkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan loyalitasseringkali tidak langsung. Proses ini dimediasi oleh faktor psikologis internal karyawan, yaitu Motivasi Kerja (Robbins & Judge, 2017). Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan individu memilih jalur tindakan tertentu berfungsi sebagai jembatan (*intervening variable*). Penilaian kinerja yang dirasakan adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi yang tinggi inilah yang kemudian memengaruhi peningkatan etos kerja masinis dalam menjalankan prosedur keselamatan dan ketepatan waktu. Ketika Masinis merasa bahwa penilaian kinerja mereka transparan, objektif, dan hasilnya terkait dengan penghargaan (*reward*), hal itu akan meningkatkan motivasi kerja mereka. Motivasi yang tinggi inilah yang kemudian memengaruhi perilaku menjadi Etos Kerja yang kuat, di mana mereka secara sukarela menunjukkan kepatuhan dan dedikasi di luar standar minimal yang dipersyaratkan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris tiga hal utama: (1) pengaruh langsung Penilaian Kinerja terhadap Etos Kerja, (2) pengaruh langsung Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja, dan (3) peran mediasi Motivasi Kerja dalam menjelaskan hubungan antara Penilaian Kinerja dan Etos Kerja Masinis di PT. MRT Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial yang akurat bagi Divisi Sumber Daya Manusia PT. MRT Jakarta dalam merancang ulang sistem penilaian kinerja agar lebih efektif dalam membangun mentalitas kerja yang prima.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif**, dengan metode sensus. Penggunaan metode kuantitatif ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji sejauh mana hubungan antara penilaian kinerja sebagai variabel independen terhadap etos kerja sebagai variabel dependen dengan menggunakan penilaian statistik. Pendekatan sensus digunakan menghasilkan informasi keseluruhan yang lebih besar dengan menggunakan seluruh populasi.

Adapun, populasi dalam penelitian ini berjumlah 72 orang masinis PT. MRT Indonesia. Populasi ini dipilih karena pengemudi adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam operasional sehari-hari MRT Jakarta dan mempunyai tanggung jawab berat untuk memastikan penumpang mendapatkan layanan berkualitas baik. Selanjutnya, untuk metode penentuan sampel menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh sampel berjumlah 65 responden. Pemilihan sampel dilakukan secara acak untuk memastikan representatif dan keakuratan hasil penelitian.

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel penilaian kinerja merupakan variabel independen, sedangkan variabel etos kerja (Y) merupakan variabel dependen, serta motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Z) Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah penyebaran kuesioner yang didistribusikan secara langsung kepada masinis yang terlibat dalam penelitian, sehingga dapat memastikan partisipasi aktif dan keakuratan data yang terkumpul.. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya statistik deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi berganda, uji mediasi bootstrapping, analisis jalur, dan uji hipotesis.

## C. Hasil dan Pembahasan

### Uji Normalitas Data

Uji normalitas menggunakan metode uji normal probability plot (P-P Plot) dan Scatter Plot menggunakan alat uji statistik. Berdasarkan uji normalitas menggunakan metode Uji Normal Probability Plot (P-P Plot) dan Scatter Plot menggunakan titik-titik yang sejajar dan mengikuti garis diagonal sehingga menunjukkan data berdistribusi normal pada setiap variabel penelitian. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah jika nilai signifikansi (Asym.Sig.2. tailed) lebih besar dari 0.05, maka dapat dikatakan berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji normalitas model motivasi kerja dan etos kerja pada tabel 1. menggunakan one sample Kolmogorov-Sminov diperoleh nilai signifikansi (Asym.Sig. 2 tailed) sebesar 0.200. Nilai ini berada di atas 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dalam kedua model regresi terdistribusi normal.

Tabel 1. Uji Normalitas Variabel Penelitian

		Motivasi Kerja	Etos Kerja
N		65	65
Normal	Mean	0.000	0.000
Parameter	Std. Deviation	0.239	0.374
Most	Absolute	0.086	0.068
Extreme	Positive	0.086	0.068
Differences	Negative	-0.978	-0.042
Test statistic		0.086	0.068
Asym. Sig. (2-tailed)		0.200 <sup>c,d</sup>	0.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Olah Data SPSS

**Uji Regresi Berganda**

Hasil uji regresi berganda, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2. dibawah ini:

Tabel 2. Analisis Regresi Berganda Model Motivasi

Model	Coefficients <sup>a</sup>		T	Sign.
	Unstandardized	Standardized		
	Coefficient	Coefficient		
	B	Std. Error	Beta	
1 Constant	0.635	0.302		0.039
PKJ (X1)	0.437	0.104	0.456	0.000

a. Dependent variable: MK (Z)

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$MK = 0.635 + 0.437 PKJ$$

Interpretasi koefisien regresi:

Koefisien konstanta B = 0.635

Jika PKJ bernilai 0, maka nilai prediksi motivasi kerja adalah 0.635

Koefisien PKJ B = 0.437

Setiap peningkatan 1 satuan Penilaian Kinerja akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0.437 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Signifikansi 0.000 (< 0.05) menunjukkan pengaruh signifikan.

Berikut ini merupakan analisis regresi berganda model etos kerja yang disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Analisis Regresi Berganda Model Etos Kerja

Model	Coefficients <sup>a</sup>		T	Sign.
	Unstandardized	Standardized		
	Coefficient	Coefficient		
	B	Std. Error	Beta	
1 Constant	0.202	0.292		1.425
PKJ (X1)	0.379	0.185	0.331	2.045
MK (Z)	0.289	0.200	0.242	1.445

b. Dependent variable: ET (Y)

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$MK = 0.202 + 0.379 PKJ + 0.289 MK$$

Interpretasi koefisien regresi:

Koefisien konstanta B = 0.202

Jika PKJ dan MK bernilai 0, maka nilai prediksi etos kerja adalah 0.202

Koefisien PKJ B = 0.379

Setiap peningkatan 1 satuan Penilaian Kinerja akan meningkatkan etos kerja sebesar 0.379 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Signifikansi 0.045 (< 0.05) menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial terhadap etos kerja.

Koefisien MK (B = 0.289)

Koefisien menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan motivasi kerja akan meningkatkan etos kerja sebesar 0.289 satuan. Nilai signifikansi 0.014 (< 0.05) menunjukkan bahwa MK juga berpengaruh signifikan terhadap etos kerja.

### Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui masing-masing variabel independen (secara parsial) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dalam model regresi berganda. Dengan kata lain, uji t menguji kontribusi individual dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada model motivasi kerja diperoleh hasil uji t yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0.000 dengan nilai t sebesar 4.214. Hal ini menunjukkan bahwa nilai PKJ berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karena nilai signifikansinya kurang dari 0.05.

Hasil uji pada model etos kerja menunjukkan bahwa variabel PKJ memiliki nilai signifikansi sebesar 0.045 dengan nilai t sebesar 2.045 yang berarti PKJ berpengaruh signifikan secara parsial terhadap etos kerja. Selain itu, variabel motivasi kerja memiliki nilai signifikansi 0.014 dengan nilai t sebesar 1.445 yang juga menunjukkan bahwa MK berpengaruh signifikan secara parsial terhadap etos kerja.

### Uji Mediasi Bootstrapping

Analisis bootstrapping dilakukan untuk menguji kemampuan mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara penilaian kerja terhadap etos kerja. Bootstrapping adalah metode statistik non parametrik yang menghasilkan estimasi parameter secara akurat melalui proses pengambilan sampel ulang berulang kali. Dalam konteks mediasi, efek dikatakan signifikan jika nilai  $p < 0.05$  dan interval kepercayaan tidak mencakup nol. Efek mediasi ini terbagi menjadi tiga yaitu direct effect, indirect effect, dan total effect, yang masing-masing memberikan gambaran menyeluruh tentang kekuatan dan arah pengaruh antar variabel.

Tabel 4. Analisis Bootstrapping untuk Uji Kemampuan Mediasi Motivasi Kerja Antara Hubungan Penilaian Kinerja dan Etos Kerja

Total Effect of Penilaian Kinerja on Etos Kerja						
Effect	SE	T	P	LLCI	ULCI	c_cs
0.585	0.022	52.820	0	0.215	0.893	0.926
Direct Effect on Penilaian Kinerja on Etos Kerja						
Effect	SE	T	P	LLCI	ULCI	c_cs
0.215	0.083	12.731	0.008	0.011	0.206	0.155
Indirect Effect on Penilaian Kinerja on Etos Kerja Mediated by Motivasi Kerja						
Effect	BootSE	P	BootLLCI	BootULCI		
0.370	0.010	0.002	0.055	0.643		

Sumber: Data Primer diolah dengan SPSS

Berdasarkan pada tabel 4. diatas, diperoleh total effect dari Penilaian Kinerja terhadap Etos Kerja sebesar 0.585 dan signifikan ( $p = 0.000$ ). Kemudian, setelah memasukan variabel mediasi, direct effect menurun menjadi 0.215, namun tetap signifikan ( $p = 0.008$ ). Sementara itu, indirect effect melalui motivasi kerja sebesar 0.370 juga signifikan ( $p = 0.002$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi mediator parsial dalam hubungan antara Penilaian Kinerja dan Etos Kerja, karena baik efek langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan.

### Analisis Jalur

Analisis jalur (path analysis) dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel Penilaian Kinerja terhadap Etos Kerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil uji menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh langsung terhadap etos kerja dengan koefisien 0.211. Sementara itu, pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja juga signifikan dengan koefisien 0.456 artinya semakin baik sistem penilaian kinerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja masinis, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan etos kerja. Hal ini diperkuat dengan adanya pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap etos kerja melalui motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0.469. Efek ini lebih besar daripada pengaruh langsung sehingga mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial yang kuat dalam hubungan tersebut.

## **Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja masinis PT. MRT Jakarta**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja masinis di PT MRT Jakarta artinya ketika sistem penilaian kinerja dilaksanakan secara efektif yaitu dengan kriteria yang jelas, proses yang transparansi, dan hasil yang komunikatif, masinis cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berkomitmen tinggi terhadap tugas. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang baik memberikan umpan balik yang konstruktif serta memperkuat motivasi intrinsik untuk mencapai standar kerja yang lebih tinggi.

Secara teoretis dan manajerial, Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) dirancang untuk memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja karyawan. Etos kerja didefinisikan sebagai sikap fundamental terhadap pekerjaan yang mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, dan loyalitas yang berasal dari nilai-nilai pribadi dan organisasi (Luthans, 2011). Penilaian kinerja yang efektif memberikan umpan balik yang jelas mengenai kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Umpan balik yang spesifik memungkinkan karyawan, seperti Masinis, untuk fokus pada peningkatan kompetensi dan perilaku kerja (Dessler, 2020). Kemauan untuk memperbaiki diri adalah inti dari etos kerja yang kuat. etika penilaian kinerja menghasilkan hasil yang baik dan hasil tersebut secara adil dihubungkan dengan penghargaan (kenaikan gaji, bonus, promosi), karyawan merasa dihargai. Rasa dihargai ini memperkuat loyalitas dan tanggung jawab, yang merupakan pilar etos kerja (Robbins & Judge, 2017). Karyawan akan termotivasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas kerja mereka. Proses penilaian kinerja membantu Masinis memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka (standar kinerja, SOP keselamatan, dll.). Kejelasan ini mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan rasa tanggung jawab serta disiplin, yang merupakan elemen kunci dari etos kerja yang positif.

Jika Masinis melihat sistem penilaian kinerja di PT. MRT Jakarta sebagai bias atau tidak transparan, penilaian tersebut justru dapat memicu demotivasi, ketidakpuasan, dan penurunan etos kerja (Luthans, 2011). Sebaliknya, penilaian yang didasarkan pada metrik kinerja yang jelas dan terukur, serta dilakukan secara konsisten, akan membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Kepercayaan ini adalah katalisator yang kuat untuk peningkatan etos kerja. Ketika proses penilaian (metode, kriteria, dan konsistensi) dipersepsikan adil oleh Masinis, hal itu meningkatkan kepercayaan mereka terhadap manajemen dan sistem PT. MRT Jakarta (Greenberg, 1990). Kepercayaan ini mendorong komitmen organisasional dan rasa memiliki yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan menunjukkan Etos Kerja yang lebih tinggi (disiplin dan inisiatif) karena didorong oleh loyalitas, bukan sekadar kepatuhan (Mathis & Jackson, 2012). Ketika Masinis menerima umpan balik yang mengukur kinerja mereka berdasarkan standar yang jelas, hal itu mendorong mereka untuk fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Konsistensi dalam pencapaian tujuan dan disiplin dalam mematuhi standar operasional adalah manifestasi dari etos kerja yang kuat (Locke & Latham, 2002).

## **Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja masinis PT. MRT Jakarta**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja masinis di PT MRT Jakarta. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa sistem penilaian kinerja yang dirancang secara profesional tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluatif, tetapi juga sebagai instrumen motivasional. Ketika masinis merasa bahwa upaya dan pencapaian kerja mereka dihargai melalui sistem penilaian yang adil dan transparan, maka akan muncul dorongan dari dalam diri untuk terus memberikan kinerja terbaik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Theng (2023) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja di PT. Galatta Lestarindo Medan, rendahnya praktik terhadap penilaian kinerja berpengaruh pada rendahnya tingkat motivasi pegawai.

Keadilan dalam proses Penilaian Kinerja (PK) adalah kunci untuk memicu motivasi, terutama dalam lingkungan kerja yang sensitif seperti operasional MRT. Penilaian Kinerja memicu motivasi ketika karyawan mempersepsikan adanya Keadilan Distributif (hasil PK terdistribusi adil, misalnya bonus) dan Keadilan Prosedural (proses PK diterapkan secara konsisten, tidak bias, dan transparan) (Colquitt, 2001). Ketika Masinis merasa bahwa usaha keras mereka dinilai melalui proses yang adil (Keadilan Prosedural), mereka menjadi termotivasi secara internal untuk mempertahankan upaya tersebut. Keadilan ini menumbuhkan kepercayaan terhadap sistem manajemen, yang merupakan prasyarat untuk engagement dan motivasi yang berkelanjutan (Colquitt, 2001). Keadilan Organisasional menegaskan bahwa Penilaian Kinerja hanya dapat memengaruhi motivasi secara positif apabila proses dan hasil penilaian dianggap adil (secara prosedural dan distributif) oleh karyawan, karena hal tersebut mendorong kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi.

Penilaian Kinerja yang berfokus pada coaching dan pengembangan (developmental appraisal) mengomunikasikan kepada Masinis bahwa organisasi berinvestasi pada pertumbuhan karir mereka. Hal ini meningkatkan rasa memiliki dan motivasi intrinsik untuk berkontribusi melampaui standar minimal (Armstrong, 2009). roses PK secara eksplisit mengomunikasikan apa yang diharapkan dari Masinis. Kejelasan ekspektasi ini mengurangi ambiguitas peran dan memungkinkan Masinis mengarahkan energi mereka secara efektif, yang meningkatkan motivasi dan rasa kompetensi. Sistem Penilaian Kinerja adalah instrumen penting untuk mendorong employee engagement. Ketika penilaian digunakan untuk tujuan pengembangan dan memberikan umpan balik yang membangun, hal itu akan memicu motivasi Masinis untuk memberikan upaya yang maksimal dan berkelanjutan.

## **Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja masinis di PT MRT Jakarta melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening**

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara penilaian kinerja dan etos kerja. Hal ini berarti bahwa sistem penilaian kinerja yang baik tidak secara langsung membentuk etos kerja, tetapi lebih dulu



membangkitkan motivasi kerja, yang kemudian mendorong tumbuhnya sikap kerja yang tangguh. Temuan ini menempatkan motivasi kerja sebagai jembatan penting dalam proses transformasi kinerja menjadi perilaku kerja yang produktif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdiane et al (2018) yang menyatakan bahwa hasil koefisien jalur untuk besar pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja memiliki jalur yang positif dengan nilai sebesar 0.845 serta nilai probabilitas sebesar 0.000 yang artinya sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja terjadi dalam dua tahap yang saling berurutan: 1) Penilaian kinerja yang dilakukan secara adil dan transparan (memenuhi prinsip Keadilan Prosedural) akan meningkatkan harapan Masinis bahwa usaha mereka akan dihargai. Peningkatan harapan ini secara langsung meningkatkan Motivasi Kerja (Robbins & Judge, 2017). Motivasi yang terpicu ini adalah bentuk energi psikologis yang baru. 2) Motivasi yang tinggi kemudian menjadi driving force yang mengubah keinginan menjadi tindakan nyata. Masinis yang termotivasi akan: a) Meningkatkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap SOP (Etos Kerja). b) Menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab yang lebih tinggi, bahkan tanpa pengawasan ketat (Etos Kerja). Oleh karena itu, Penilaian Kinerja bukan hanya memengaruhi, tetapi menyebabkan Etos Kerja terjadi dengan memobilisasi Motivasi Kerja terlebih dahulu. Kegagalan Penilaian Kinerja dalam memicu motivasi akan menyebabkan kegagalan dalam meningkatkan Etos Kerja.

#### **Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja masinis PT MRT Jakarta**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja, artinya semakin tinggi tingkat motivasi masinis, semakin tinggi pula etos kerja yang mereka tunjukkan. Masinis yang memiliki dorongan dari dalam dirinya, baik untuk mencapai prestasi maupun untuk memenuhi nilai-nilai profesionalitas, akan lebih cenderung menunjukkan sikap kerja yang tekun, bertanggung jawab, dan disiplin. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Larosa et al (2022), motivasi kerja memiliki hubungan yang positif terhadap etos kerja artinya jika motivasi kerja naik satu satuan maka etos kerja juga akan naik sebesar 0.2938 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka etos kerja juga semakin meningkat.

Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa motivasi adalah proses yang menentukan intensitas, arah, dan persistensi upaya individu untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi Masinis, semakin tinggi pula intensitas dan persistensi mereka dalam menjalankan nilai-nilai Etos Kerja seperti kedisiplinan dan tanggung jawab. Individu yang sangat termotivasi (misalnya, karena telah menetapkan tujuan pribadi) akan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi dan berupaya mencapai tujuan tersebut melalui kerja keras dan disiplin (Locke & Latham, 2002). Komitmen dan disiplin adalah komponen utama Etos Kerja.

Masinis yang termotivasi akan menginvestasikan upaya yang lebih besar dalam tugas

mereka. Usaha yang lebih besar ini dimanifestasikan sebagai disiplin kerja yang tinggi (datang tepat waktu, mematuhi SOP) dan dedikasi (mau bekerja keras melampaui standar minimal), yang merupakan inti dari Etos Kerja. Motivasi tidak hanya meningkatkan kuantitas usaha, tetapi juga mengarahkan perilaku ke arah yang menguntungkan organisasi. (Misalnya, fokus pada keselamatan di atas kecepatan). Perilaku yang terarah dan bertanggung jawab inilah yang mendefinisikan Etos Kerja yang positif.

Hubungan antara Motivasi Kerja dan Etos Kerja adalah hubungan kausal yang sangat kuat dan fundamental dalam psikologi industri. Motivasi bertindak sebagai energi internal yang mendorong individu untuk menunjukkan Etos Kerja yang tinggi, yaitu seperangkat nilai dan perilaku yang mencerminkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis jalur, uji t (parsial), dan uji bootstrapping, maka disimpulkan beberapa hal: 1) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja masinis, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, 2) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja masinis. Semakin baik sistem penilaian kinerja yang diterapkan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang terbentuk. 3) motivasi kerja sebagai mediator parsial yang signifikan dalam hubungan penilaian kinerja terhadap etos kerja, 4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Masinis yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja tinggi, tanggung jawab besar, dan komitmen terhadap tugas.

#### **Referensi**

##### **Buku**

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page Publishers.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human Resource Management* (14th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Cengage Learning.

##### **Jurnal**

- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Ferdiane, Frans Firsta., Setyanti, Sri Wahyu Lelly Hana., & Sudaryanto. (2008). Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dengan Intervening Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 6 (1), 45-50.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Larosa, Yoel Melsaro., Waruwu, Meiman Hidayat., & Laia, Otanius. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1 (1), 124-130.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Retrospective. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Theng, Bestadrian Prawiro. (2023). The Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation at PT. Galatta Lestarindo Medan. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences*, 5 (3), 302-308.