

I PENDAHULUAN

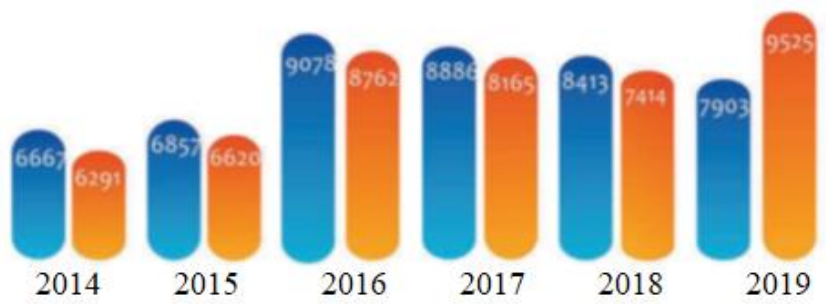
1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi Birokrasi (RB) telah ditunjukkan oleh banyak negara, baik negara maju maupun negara berkembang. Contohnya, Negara China, restrukturisasi pemerintah pusat dan organisasi pemerintah daerah dilakukan agar fungsi birokrasi berjalan efisien (PBB 1997). Negara China, melalui reformasi administrasi, berhasil melakukan perubahan pada organisasi layanan publik dalam merevitalisasi fungsinya, memperkuat fungsi perencanaan makro dan manajemennya. Selain itu, Amerika Serikat beberapa abad yang lalu menyadari pentingnya melakukan perubahan pada sistem birokrasi negaranya. Sadar bahwa masalah masyarakat bisa muncul akibat revolusi industri saat itu, para birokrat mengambil sikap. Banyaknya pendatang yang datang bekerja dapat berdampak negatif bagi masyarakat, sehingga birokrat membuat kebijakan publik lebih terarah dan berpihak pada masyarakat (Haning 2015). Indonesia dapat mengambil pembelajaran dari kedua negara tersebut.

Awal berdirinya RB di Indonesia karena pada masa Orde Baru, praktik KKN dan kepentingan penguasa seakan-akan merupakan perilaku birokrat. Bahkan birokrasi yang berjalan di dalamnya seolah dibangun untuk memperkuat penguasa dan diterbangkan sebagai kerajaan resmi (Thoha 2012). Padahal fungsi birokrasi inilah yang menentukan kemiskinan, ketimpangan, dan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Rasul dan Rogger 2017). Perilaku birokrat yang cenderung melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) semakin mengurangi citra negatif birokrasi publik di masyarakat (Dwiyanto *et al.* 2002). Idealnya birokrasi melakukan penataan administrasi kebijakan publik dan terlepas dari semua kepentingan politik. Namun, pada kenyataannya birokrat saat ini memiliki keterkaitan yang erat dengan kepentingan politik (Haning 2015). Maka dari itu pada era reformasi tahun 2010 tantangan pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik.

Program RB di Indonesia telah dimulai sejak tahun 2010, yakni dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden (PP) No. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025*. Sebagai langkah implementasi program ini adalah pembuatan *Road Map* RB dengan siklus 5 tahunan, dimana tahun 2020-2024 masuk dalam siklus ketiga RB di Indonesia. Tujuan RB sesuai GDRB 2010-2025 adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau biasa disebut *good governance government*, dengan *output* birokrasi pemerintahan yang profesional, memiliki integritas yang tinggi, menjadi pelayan masyarakat, dan abdi negara. Melalui program tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata pada capaian kinerja pemerintah dalam visi terwujudnya pemerintahan kelas dunia. Reformasi birokrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang kurang berjalan dengan baik dan perlu diperbaiki serta ditata ulang. Dengan kata lain, RB adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Gambar 1.1 menggambarkan Ombudsman RI pada periode tahun 2019 menerima laporan atau pengaduan masyarakat atas dugaan maladministrasi dalam pelayanan publik sebanyak 7.903 laporan. Laporan-laporan yang telah diregistrasi pada total periode 2014-2019 yang ditutup sebanyak 9.525 laporan. Laporan yang ditutup pada total periode 2014-2019 adalah penutupan laporan yang diregistrasi pada periode tahun berjalan dan periode tahun-tahun sebelumnya yang disesuaikan dengan kapasitas pagu anggaran. Program RB merupakan upaya pemerintah dalam menciptakan birokrasi yang baik menuju *good governance government*. Para aparatur negara diharapkan dapat memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, professional, dan berintegritas.



Sumber: OMBUDSMAN (2019)

Gambar 1.1 Penyelesaian laporan pengaduan masyarakat periode 2014-2019

Pelaksanaan RB perlu terus dilakukan dan dikembangkan baik sistem pelayanan salah satunya pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat selalu menjadi lebih baik. Lalu, terciptanya kepercayaan masyarakat terhadap aparatur. Salah satu aparatur negara pemerintahan non kementerian adalah Arsip Nasional Republik Indonesia atau dikenal sebagai ANRI.

Pelayanan tersebut dapat diukur dengan penilaian kinerja pegawai baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan personal dari pegawai itu sendiri, maka dalam praktiknya penilaian kinerja haruslah objektif, transparan dan terukur, sehingga diharapkan akan mampu melihat implementasi kerja yang kearah peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Proses penilaian kinerja pegawai haruslah berdasarkan standar, norma dan tuntutan perkembangan internal organisasi dan lingkungan strategis yang sangat dinamis. Penilaian kinerja pun bukan semata-mata hanya untuk memenuhi formalitas, namun juga mampu menjadi alat untuk menjalankan tugas dan kewajiban sebagai bagian dari tanggung jawab yang melekat pada pegawai-pegawai tersebut.

ANRI sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang melaksanakan tugas negara di bidang kearsipan berperan menyelenggarakan kearsipan nasional yang bermutu, mampu menjamin penyelamatan arsip sebagai bahan pertanggungjawaban nasional serta menyediakan bahan pertanggungjawaban tersebut guna mendukung kepentingan manajemen pemerintahan dan pembangunan. Untuk menjalankan tugas tersebut dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas dan berkinerja tinggi. Guna mendukung hal tersebut, berbagai program Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah diimplementasikan di dalam organisasi pemerintahan ini. Program-program tersebut diantaranya: (1) Program perekrutan pegawai dengan berdasarkan Analisis

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Jabatan (ANJAB), Analisis Beban Kerja (ABK) dan peta jabatan. (2) Program seleksi yang didasarkan pada sistem meritokrasi, yakni sistem seleksi yang menerapkan atas kompetensi dan kemampuan individual tanpa memperhatikan unsur primordialisme dan bebas dari unsur Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). (3) Program pengembangan karir yang berdasarkan penilaian kinerja, kualifikasi dan uji kompetensi. (4) Program penyejahteraan pegawai berdasarkan remunerasi. (5) Program pengembangan SDM melalui analisa kebutuhan pelatihan pegawai atau *Training Need Assesment* (TNA). (6) Program penilaian kerja pegawai berdasarkan kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Lahirnya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan PP. 46 tahun 2011, Perka BKN 1. 2013, Permenpan RB No. 48 Tahun 2014, Permenpan RB No. 13 Tahun 2016, Perka ANRI No. 4 Tahun 2017 dan Perka ANRI no. 23 Tahun 2017 menyatakan bahwa target dari SKP adalah layak dan sinkron atas target unit kerja tersebut dengan menilai kuantitas, kualitas dan waktu menjawab program RB. SKP memuat target kinerja yang akan dicapai oleh seorang PNS dalam satu tahun ke depan, yang isinya meliputi 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas, aspek kualitas, aspek waktu, dan aspek biaya (PP No. 46, 2011). Adapun perilaku kerja seorang PNS dinilai apakah telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang meliputi aspek integritas, orientasi pelayanan, disiplin, komitmen, kepemimpinan, dan kerjasama Namun, realisasinya bisa diatas atau dibawa target dengan nilai final dari tim penilai atau pejabat penilai dengan penilaian SKP dapat terlampaui tinggi atau pun rendah karena faktor-faktor eksternal, yaitu adanya faktor kedekatan ataupun faktor ketidaksenangan antara pejabat penilai dan pegawai yang dinilai juga seringkali menjadi dasar penilaian (Sumpeno 2020; Wahyudi 2016). Hal ini mengakibatkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing PNS dipaksakan baik target maupun realisasinya dalam jangka waktu sekian bulan sehingga penilaian SKP dari aspek waktu pun menjadi tidak objektif (Juhairah 2016). Begitu pun, jika ada masalah hubungan personal antara keduanya bisa jadi penyebab nilai SKP rendah (Sumpeno 2020). Untuk menjawab kritikan tersebut penulis ingin membuktikan bahwa ada permasalahan implementasi SKP terhadap penilaian kinerja yang ada. Maka dari itu, penulis melihat faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai agar sesuai dengan program RB. Adanya RB di ANRI diharapkan membawa perubahan dalam penataan sistem manajemen aparatur dengan mengoptimalkan peran pegawai ANRI salah satunya mengembangkan modal manusia secara kompetensinya.

Pelaksanaan RB di lingkungan ANRI juga telah dilaksanakan sejak tahun 2010 (ANRI 2013). Ada delapan area perubahan yang menjadi target reformasi birokrasi di ANRI, diantaranya: program manajemen perubahan, penataan peraturan perundangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem MSDM aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, peningkatan kualitas pelayanan, serta *monitoring*, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan RB di lingkungan ANRI. Bentuk nyata perubahan manajemen SDM, yaitu penataan sistem rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan dan akuntabel serta mengembangkan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi, selain itu menyusun standar kompetensi jabatan dan melakukan penilaian individu berdasarkan kompetensi yang akan menghasilkan peta profil kompetensi individu, lalu melakukan analisis jabatan dan evaluasi jabatan yang menghasilkan peringkat



jabatan dan harga jabatan, membangun basis data pegawai, serta menerapkan sistem penilaian kinerja individu (ANRI 2019).

Sekalipun ANRI telah menjalankan program RB dengan baik masih terdapat persoalan terkait implementasi yang kurang pada kinerja. Ada pun beberapa hambatan yang terjadi dalam meningkatkan kinerja SDM di lingkungan ANRI (Laporan Tahunan ANRI 2019), diantaranya, yaitu kurangnya inisiatif dalam pelaksanaan program, lalu belum meratanya pemahaman pegawai terkait penyelenggaraan kearsipan, kurangnya koordinasi antar unit kerja dan banyaknya target-target pekerjaan yang belum terselesaikan. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian guna mengetahui faktor apa yang melatarbelakangi gejala-gejala tersebut terjadi. Menurut Agustina *et al.* (2013) kinerja pegawai pada lembaga pemerintah penting untuk menjadi perhatian karena terkait erat dengan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi bekerja pegawainya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang tinggi pula (Rudman 2003). Sementara, pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah berkecenderungan untuk menghasilkan kinerja yang tidak optimal. Peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung pada gaya manajemen yang diterapkan. Kekeliruan dalam menerapkan gaya manajemen organisasi dapat berdampak pada penurunan kinerja dan motivasi pegawai dalam bekerja.

Gaya manajemen suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keyakinan dan asumsi manajemennya terhadap apa yang menjadi semangat bekerja pegawainya. Jika manajemennya yakin bahwa sebagian besar karyawannya tidak menyukai pekerjaannya, maka dari itu gaya manajemen yang ideal adalah otoriter. Sementara itu, jika manajemen berasumsi sebagian karyawan menyukai pekerjaannya, maka gaya manajemen yang ideal bagi organisasi adalah partisipatif. Berdasarkan asumsi tersebut McGregor dan Cutcher Gershenfeld (2006) menyatakan bahwa pada dasarnya pegawai tidak termotivasi dan tidak suka bekerja, untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan gaya manajemen yang otoriter, tegas melakukan intervensi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dan pada dasarnya pekerja menyenangi pekerjaannya, termotivasi, kreatif dan bangga terhadap hasil karyanya serta bekerja dengan penuh bertanggung jawab dan senang dalam menerima tantangan. Begitu pun, untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berkarakter seperti itu dibutuhkan pendekatan gaya manajemen yang partisipatif dan demokratis, dimana dibutuhkan keterlibatan pegawai dalam mengambil keputusan dan diberikan lebih banyak tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gaya manajemen suatu organisasi dapat tercermin dalam penerapan sistem penilaian kinerja dan komunikasi *internal* organisasi yang terjalin dalam aktifitas kegiatan organisasi. Penerapan sistem penilaian kinerja yang kurang aspiratif bagi para pegawai atau dianggap tidak adil dalam perspektif karyawan dapat menurunkan semangat dan kinerja pegawai dalam bekerja. Begitu pula pada pengimplementasian komunikasi *internal* organisasi yang kaku dan kurang membuat nyaman pegawai turut berimplikasi pada semangat kerja dan kinerja pegawai yang berkecenderungan menjadi rendah.

Penelitian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Faktor-faktor tersebut antara lain sistem evaluasi kinerja, komunikasi *internal* dalam organisasi, dan motivasi kerja pegawai (Rarung *et al.*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

2015; Udayanto *et al.* 2015; Munthe dan Tiorida 2017; Cinintya 2019). Penelitian mengenai dampak kinerja pegawai terhadap kinerja sistem evaluasi menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja yang memenuhi standar evaluasi dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan produktivitas kerjanya (Rarung *et al.* 2015). Sementara itu, penelitian tentang hubungan antara kinerja karyawan dan komunikasi internal organisasi menunjukkan bahwa mengelola komunikasi *internal* organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan terbaiknya (Cinintya 2019). Sementara itu, penelitian tentang hubungan antara kinerja pegawai dan motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Udayanto *et al.* 2015; Munthe dan Tiorida 2017). Padahal menurut penelitian Artha dan Sari (2015) motivasi kerja merupakan faktor terpenting yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut penelitian Komara dan Nelliawati (2014), Ananda dan Sunuharyo (2018), Irvan dan Heryanto (2019), ditemukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi variabel lain, sehingga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas perlu dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Performance Appraisal System*, Komunikasi *Internal* Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian yang akan dilakukan ini akan mengkaji bagaimana *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi dan motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan adanya permasalahan implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terjadi dilihat dari kinerja pegawai ANRI untuk mendukung program Reformasi Birokrasi (RB). Penulis menduga bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *performance appraisal system*, komunikasi organisasi *internal* dan motivasi pegawai. Studi ini mengeksplorasi bagaimana ketiga faktor tersebut memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian literatur yang dilakukan, ketiga faktor tersebut dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai, *performance appraisal system* dan komunikasi organisasi *internal* dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui atau tanpa motivasi pegawai. Untuk membahasnya secara sistematis, penulis membagi pertanyaan penelitian menjadi beberapa bagian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI?
4. Bagaimana pengaruh *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI.
3. Menganalisis pengaruh komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI.
4. Menganalisis pengaruh total *performance appraisal system*, komunikasi internal organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat penelitian berupa manfaat praktis dan manfaat akademis dari penelitian ini, di antaranya:

1. Untuk manfaat praktis bagi organisasi ANRI, diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi ANRI dalam menyelesaikan persoalan pengelolaan SDM. Melalui pemetaan masalah, analisa, dan perumusan pola-pola strategi manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat memberi masukan dalam penyusunan program peningkatan kualitas SDM dilingkungan ANRI.
2. Manfaat akademisnya, penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dalam hal manajemen kinerja. Kemudian, bagi peneliti diharapkan dapat mengaplikasikan ilmu yang dipelajari dan semoga dapat bermanfaat dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan bagian dari bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang meneliti tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Fokus analisis ditekankan pada faktor *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, dan motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan organisasi ANRI.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Performance Appraisal System*

Boachie-Mensah dan Seidu (2012) menyebutkan bahwa *performance appraisal system* merupakan prosedur-prosedur yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual pegawai, dan umpan balik organisasi dalam mengapresiasi suatu pekerjaan. Menurut Hidayat (2015) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seseorang personil dan untuk memberikan umpan balik bagi kesesuaian dan peningkatan kerja tim. Dorf dan Raitanen (2005) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seseorang karyawan. Senada dengan itu, Mbiti *et al.* (2019) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Gomes (2003) menjelaskan sistem penilaian kinerja sebagai cara mengukur kontribusi dari pekerja kepada organisasinya. Agar tercipta *performance appraisal system* yang baik dimensi dalam pengukurannya dapat dilakukan melalui kegunaan fungsional, keabsahan cara penilaian, kesesuaian dengan kenyataan, sensitifitas akan rasa keadilan, manfaat bagi pengembangan sistematis, dan sesuai dengan kelayakan hukum (Aguinis 2014; Cascio dan Herman 2014). Dari pengertian-pengertian tersebut dapat dipahami bahwa sistem penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi dalam menilai kinerja pegawainya guna peningkatan produktivitas dan berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi dalam pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi kepada pekerja. Semakin tinggi nilai dalam dimensi-dimensi akan *performance appraisal system* yang dirasakan pegawai maka pegawai akan semakin puas dengan sistem penilaian kinerja yang dilakukan di organisasi. Dari pengertian tersebut dapat dikonsepsikan bahwa sistem penilaian kinerja adalah proses menilai prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Hal ini sejalan dengan pemikiran Daoanis (2012) yang mengungkapkan bahwa *performance appraisal system* adalah proses pengevaluasian penilaian hasil kerja pegawai, bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia, yang merupakan bentuk persepsi pegawai atas alat ukur kinerja yang diterapkan organisasi. Aspek-aspek penilaiannya meliputi validitas dan reliabilitas, kualitas dan efektifitasnya (Daoanis 2012).

Hal ini sesuai dengan pemikiran Towne (2006) yang menjelaskan bahwa *performance appraisal system* adalah pandangan pegawai terhadap proses penilaian kinerja yang dilakukan organisasi atas prestasi kerja yang dilakukan. Sistem penilaian kinerja perlu menggambarkan produktivitas kerja yang sesungguhnya dari para pegawai. Selain itu, hasil penilaian kinerja perlu dijadikan dasar pada keputusan organisasi yang berkaitan dengan promosi, pilihan pelatihan bagi pegawai, kenaikan gaji, dan tindakan indisipliner. Berdasarkan pendapat Towne (2006) tersebut dapat dipahami bahwa *performance appraisal system* berkaitan dengan kesesuaian alat ukur menggambarkan hasil kerja dan manfaat penilaian kinerja bagi pegawai maupun bagi organisasi. Towne (2006) menambahkan bahwa terdapat lima kriteria yang secara umum digunakan untuk mengevaluasi

performance appraisal system, yakni manfaat bagi pegawai, kemudahan administrasi, manfaat bagi organisasi, biaya, dan validitas pengukuran.

Sistem penilaian kinerja dalam lingkungan organisasi pemerintahan merupakan penilaian secara periodik pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil yang dimanfaatkan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan pegawai seperti pengangkatan, kenaikan pangkat, pelatihan, pendidikan, mutasi, kenaikan gaji berkala, penghargaan, dan sanksi (Agustina *et al.* 2013). *Performance appraisal system* merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja atau *performance appraisal system* adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, serta penilaian kinerja tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja. Sistem penilaian kinerja pada Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang didasarkan pada kinerja dan sistem karier. Hal ini dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat organisasi dengan memperhatikan target, capaian hasil, manfaat yang dicapai dan perilaku Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja ini perlu berlandaskan prinsip-prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Gambaran terkait *performance appraisal system* dalam lingkungan organisasi pemerintahan pernah diteliti oleh Sumpeno (2020). Penelitiannya tersebut mengungkapkan bahwa proses penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil cenderung terjebak dalam proses formalitas. Menurut penjelasannya penilaian yang dilakukan tidak berkaitan langsung dengan apa yang dilakukan pegawai. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil saat ini secara substantif tidak menilai dan mengukur produktivitas dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Juhariah (2016) yang mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil belum dapat dijadikan dasar pertimbangan organisasi dalam mengembangkan pegawai karena tidak menggambarkan kondisi kerja yang sebenarnya.

2.2 Motivasi Kerja

Cinintya (2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk berkontribusi kepada organisasi dalam meraih tujuannya. Pendapat ini serupa dengan Mangkunegara (2016) yang mengungkapkan bahwa motivasi merupakan energi yang menggerakkan karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Lebih lanjut, Wibowo dan Phil (2007) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan yang berasal proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan organisasi. Definisi-definisi tersebut dapat dipahami bahwa motivasi merupakan dorongan semangat yang berasal dari dalam diri pegawai untuk bekerja dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Lawter dan Kopelman (2015) terdapat atribut yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja yang tinggi dari para pegawai, diantaranya adalah: 1) senang dalam melakukan pekerjaan, 2) memiliki target dan tujuan dalam bekerja, 3) siap menerima segala tugas dan tanggung jawab pekerjaan, 4) kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan 5) senang melakukan suatu pekerjaan yang baru dan menantang. Kelima atribut tersebut merupakan indikator reflektif akan tingkat motivasi kerja pegawai yang tinggi, artinya semakin kelima

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

atribut tersebut disetujui oleh persepsi pegawai maka hal ini menunjukkan pula tingkat motivasi yang semakin tinggi dari para pekerja. Pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini tidak melihat jenis dari motivasi kerja yang dihasilkan, namun ingin mengukur tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki pegawai saat ini.

2.3 Komunikasi *Internal* Organisasi

Komunikasi *internal* dapat didefinisikan sebagai pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya (Munthe dan Tiorida 2017). Komunikasi *internal* merupakan bentuk interaksi yang dilakukan oleh organisasi dalam aktifitas kegiatannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi hal penting dalam suatu organisasi karena merupakan proses sekaligus sarana bertukar informasi antara para anggota yang ada di dalamnya. Informasi yang bermanfaat untuk menyamakan pendapat, menentukan tujuan, hingga menentukan suatu pilihan tertentu agar tujuan organisasi terlaksana dengan baik. Cara berkomunikasi dalam suatu organisasi cukup beragam bentuknya, dapat berupa komunikasi secara tatap muka, interaksi melalui daring, surat menyurat, nota dinas, memo, dan bahkan dengan peraturan suatu kebijakan. Secara dimensi komunikasi dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yakni komunikasi eksternal dan komunikasi *internal*. Komunikasi eksternal merupakan pertukaran informasi yang dilakukan organisasi kepada pihak di luar organisasi. Komunikasi *internal* merupakan bentuk pertukaran informasi yang terjadi antara pihak atau anggota yang merupakan bagian dari organisasi tersebut.

Komunikasi *internal* merupakan komunikasi yang dilakukan antara para anggota di dalam organisasi yang dapat dilakukan secara formal ataupun informal. Komunikasi secara formal dapat terwujud dalam pemberitahuan melalui *e-mail*, nota dinas, memo, peraturan tertulis, ataupun surat pengumuman yang memberitahukan informasi tertentu kepada para anggotanya. Komunikasi informal dapat berupa obrolan lisan secara langsung antara rekan kerja, atasan kepada bawahan, staf kepada pimpinan, atau pada orang-orang yang berada di unit kerja lain dalam satu organisasi. Komunikasi *internal* organisasi sangat diperlukan untuk menyamakan pandangan serta visi dan misi organisasi dalam menyelesaikan target kerja suatu organisasi. Van Reil dan Fombrun (2007) menyebutkan bahwa komunikasi internal merupakan kunci dalam membangun identitas organisasi dan dapat berperan sebagai sarana penyampaian informasi, penyampaian aspirasi, dan penyelesaian konflik atau kesalahpahaman yang terjadi diantara anggota organisasi. Komunikasi *internal* yang baik adalah komunikasi efektif yang terjalin diantara sesama anggota dalam suatu organisasi.

Devito (1989) mengungkapkan ada beberapa aspek yang dapat menciptakan efektifitas dalam berkomunikasi, diantaranya: keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan *equity*. Keterbukaan merupakan aspek kesediaan komunikator bereaksi secara jujur atas stimuli yang terjadi. Dengan adanya sikap terbuka, setiap individu dapat bicara dengan orang lain dengan tanpa perasaan khawatir, sehingga dapat saling berbicara, memberi saran, dan akrab dalam berinteraksi. Aspek empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui seperti apa yang orang lain rasakan. Sikap empati ini berguna dalam suatu komunikasi *internal* organisasi agar dapat menggunakan sudut pandang akan suatu masalah dari berbagai sudut yang berbeda. Dukungan merupakan indikator dimana pegawai memiliki persepsi bahwa



segala aspirasinya terhadap organisasi diapresiasi secara baik. Aspek sikap positif dapat diartikan sebagai bentuk semangat kerja yang mendorong pegawai untuk lebih produktif. Aspek *Equity* merupakan bentuk posisi yang *egaliter* dimana kedudukan setiap pegawai bebas beraspirasi. Kelima aspek tersebut memberikan efektifitas komunikasi *internal* organisasi yang terjadi. Semakin tinggi aspek-aspek tersebut dalam komunikasi semakin tinggi pula efektifitas komunikasi yang terjadi di organisasi. Faktor-faktor tersebut merupakan indikator formatif akan efektifitas komunikasi *internal* organisasi yang terjadi. Artinya semakin terbuka komunikasi *internal* yang terjalin di organisasi maka akan semakin efektif; semakin pegawai bisa merasakan empati, pengetahuan manajemen dalam memberikan dukungan, sikap positif dan *equity* kekuatan *leadership* dalam berkomunikasi maka semakin efektif pula komunikasi *internal* organisasi yang terbentuk.

Efektifitas komunikasi *internal* organisasi menurut Markgraf (2003) turut pula dipengaruhi oleh bentuk organisasi, ukuran dan jarak komunikasi, struktur hirarki, budaya organisasi, kemampuan berkomunikasi, dan kepemimpinan dalam organisasi. Agustini dan Purnaningsih (2018) mengungkapkan pengukuran akan variabel komunikasi internal dapat dilakukan dengan melihat faktor-faktor arah dari komunikasi *internal* yang terjadi, kemampuan *interpersonal* seseorang dalam berkomunikasi, kejelasan pesan atau informasi yang ada, tata kelola dan struktur komunikasi organisasi, serta kemampuan manajemen dan pimpinan organisasi dalam menangkap, mengevaluasi, dan menjaga komitmen atas kebijakan organisasi yang aspiratif dari para pegawai. Komunikasi *internal* organisasi merupakan persepsi pegawai atas tingkat efektifitas komunikasi yang terjalin di dalam organisasi, diantaranya: (1) komunikasi vertikal ke bawah, (2) komunikasi vertikal ke atas, (3) komunikasi *horizontal* antar sesama pegawai, (4) komunikasi diagonal antar unit kerja, (5) kejelasan informasi, (6) frekuensi tatap muka, (7) frekuensi komunikasi *non-tatap* muka, (8) struktur komunikasi, (9) kekuatan *leadership* sebagai contoh, dan (10) kekuatan *leadership* dalam merespon.

Sesuai dengan pemikiran tersebut Rahmanto (2004) membagi komunikasi *internal* organisasi dalam tiga bentuk, yakni: komunikasi *internal* vertikal, komunikasi *internal horizontal*, dan komunikasi *internal* diagonal. Komunikasi *internal* vertikal merupakan bentuk interaksi di dalam suatu organisasi yang bersifat atasan dan bawahan. Sementara, komunikasi *internal horizontal* merupakan bentuk interaksi dalam suatu organisasi antar sesama karyawan. Komunikasi *internal* diagonal merupakan bentuk interaksi dalam suatu organisasi antar unit bagian dalam suatu organisasi.

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong 1998). Kinerja pegawai menurut Hidayat (2015) merupakan keluaran hasil dari suatu fungsi jabatan dalam aktivitas bekerja selama periode waktu tertentu yang dapat terukur dari segi efisiensi, efektifitas dan kebaikan pada organisasi. Efisien merupakan bentuk dari penghematan di bidang administrasi, waktu penyelesaian, tenaga pelaksana kerja, sarana, alat, dan bahan kerja. Efektif adalah ketepatan dalam pencapaian target tujuan perusahaan. Kebaikan bagi organisasi adalah keuntungan atau *profit* bagi perusahaan selama pekerjaan tersebut dilakukan. Definisi lain terkait kinerja pegawai berasal dari Mangkuprawira (2016)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

yang mengungkapkan bahwa kinerja adalah produktivitas hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari suatu organisasi dimana pegawai bekerja. Pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan penilaian hasil kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi dalam suatu periode tertentu untuk mengukur produktivitas pegawai.

Amstrong dan Baron (2005) mengemukakan bahwa produktivitas pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri maupun faktor dari organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Aspek yang perlu menjadi pertimbangan dalam mengkaji tingkat produktivitas karyawan diantaranya aspek *internal* yang berasal dari dalam diri pegawai, dan aspek eksternal yang berasal dari luar diri pegawai atau lingkungan sekitar dimana pegawai tersebut bekerja. Faktor *internal* meliputi kualifikasi persyaratan yang dipenuhi, keterampilan yang mendukung, dorongan diri dalam mengerjakan. Sementara faktor eksternal meliputi suasana kerja, kesempatan berprestasi, dukungan kerja, hubungan interaksi sosial di lingkungan kerja serta bentuk penilaian hasil kerja pegawai yang di implementasikan di tempat kerja.

Murphy (2019) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya serta orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Menurut Iswadi *et al.* (2017) kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga hal, yakni kompetensi individu yang bersangkutan, motivasi dan dukungan organisasi. Sementara, menurut Irvan dan Heryanto (2019) ada tiga faktor utama yang dapat memengaruhi kinerja, yakni: faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan kerja. Faktor individu dapat terfleksi dari motivasi kerja pegawai, faktor organisasi tercermin dalam *performance appraisal system* yang diterapkan organisasi, dan faktor lingkungan kerja termanifestasi dalam komunikasi *internal* organisasi yang terjalin dalam interaksi antar pegawai.

Kinerja bagi Aparatur Sipil Negara di atur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang isinya yaitu, setiap PNS wajib melakukan pengukuran kinerja melalui sistem pengukuran prestasi kerja melalui membandingkan realisasi dengan target sasaran kerja pegawai sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan dan menilai perilaku kerjanya untuk kemudian diverifikasi dan divalidasi oleh atasan pegawai yang bersangkutan. Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan data dukung mengenai kemajuan kinerja yang telah dicapai pada setiap periode pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan setiap satu tahun sekali, dengan perencanaan kinerja di awal periode penilaian dan penetapan hasil kinerja di akhir periode penilaian. Menurut peraturan tersebut terdapat beberapa kriteria predikat dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, diantaranya:

- a. Sangat baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka lebih dari 91.
- b. Baik, apabila PNS memiliki nilai 76 hingga 90.
- c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai 61 hingga 75.
- d. Kurang, apabila PNS memiliki nilai 51 hingga 60.
- e. Sangat kurang, apabila PNS memiliki nilai kurang dari 50.

Penilaian kinerja PNS memuat kinerja utama dan kinerja tambahan yang harus dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil setiap tahun. Kinerja utama merupakan penjabaran kinerja dari kinerja utama atasan langsung, sementara kinerja tambahan



merupakan tugas tambahan yang diberikan pimpinan unit kerja terkait fungsi organisasi. Dasar penyusunan kinerja pegawai adalah rencana strategis dan rencana kerja tahunan organisasi. Terdapat perbedaan mendasar antara jabatan struktural (pejabat administrasi) dengan jabatan fungsional dalam menyusun penilaian kinerja. Bagi pejabat struktural, penilaian kinerja disusun berdasarkan unsur-unsur organisasi dan tata kerja kerja organisasi serta uraian jabatan, sedangkan bagi jabatan fungsional, kinerja disusun berdasarkan 4 hal yakni: rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian jabatan. Penilaian kinerja yang telah disusun dan disepakati ditandatangani oleh pegawai dan ditetapkan oleh pejabat penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan dinilai pada setiap akhir bulan Desember pada tahun berjalan dan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Ada tujuh dimensi penilaian kinerja PNS yakni: (1) Kuantitas, merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai. (2) Kualitas, merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai. (3) Ketepatan Waktu, merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai. (4) Orientasi Pelayanan, merupakan sikap dan perilaku kerja dalam memberikan layanan publik terbaik terhadap masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja, unit kerja terkait, dan instansi lain. (5) Integritas, merupakan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan aturan tertulis yang ada dalam organisasi. (6) Komitmen, merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi, orang tertentu atau golongan. (7) Disiplin, merupakan kesanggupan pegawai dalam menaati kewajiban dan menghindari diri dari larangan yang telah ditentukan dalam peraturan organisasi. Penelitian Wahyudi (2014) meneliti tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil sebelum Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 di implementasikan, dengan mengambil lokasi penelitian di Kabupaten Barito Timur. Menurut hasil penelitiannya, penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil, dimana PNS dinilai berdasarkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, yang selanjutnya dalam peraturan pemerintah ini disebut DP3.

Ada beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam menggunakan metode penilaian dengan DP3, yaitu: penilaian yang tidak objektif dan terukur, pegawai kurang merasakan manfaat dari penilaian yang dilakukan, kurang memberikan pengaruh bagi pengembangan kapasitas pegawai, dan tidak memberikan umpan balik atas produktivitas pegawai. Lebih lanjut, Wahyudi (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang diimplementasikan lembaga pemerintah belum mampu mengukur kinerja PNS. Menurutnya, terdapat sembilan faktor yang dapat melatarbelakangi penyimpangan yang terjadi pada suatu sistem penilaian kinerja, yaitu:

1. *Ambivalence dan Avoidance*, yakni suatu sikap yang saling bertentangan antara penilai dan pegawai yang akan dinilai. Bagi penilai ada kecenderungan membatasi informasi terhadap pegawai yang dinilai, sementara sifat yang tertutup tersebut dapat menyulitkan penilai dalam membangun keterpercayaan dari pihak yang akan dinilai. Bagi pihak yang dinilai, penilaian penting untuk memperbaiki kelemahan kerjanya untuk dapat diperbaiki dan ditingkatkan namun di sisi lain khawatir kelemahannya tersebut mengancam kedudukannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

2. *Supervisory Bias*, yakni suatu kesalahan penilaian yang dilatarbelakangi oleh karakteristik pribadi (usia, suku, agama, jenis kelamin) dan karakteristik organisasi (senioritas, keanggotaan organisasi).
3. *The Halo Effect*, yaitu kesalahan penilaian kinerja pegawai yang disebabkan nilai subjektifitas dari penilai terhadap pegawai yang akan di nilai dengan berkecenderungan memberi nilai yang sama pada semua dimensi dan karakteristik pekerjaan yang dinilai. Penilai menggunakan hanya satu faktor dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja pegawai.
4. *The Error of Central Tendency*, adalah sebuah kesalahan penilaian yang disebabkan karena penilai cenderung memberikan penilaian yang sama pada rata-rata, tanpa memberikan nilai tertinggi atau terendah untuk menghindari alasan penilaiannya.
5. *Leniency*, yakni sebuah kecenderungan pemberian nilai yang tinggi terhadap semua pihak, dengan harapan tidak ada protes dan keluhan dari pihak yang dinilai.
6. *Strictness*, yaitu kecenderungan memberikan nilai rendah meskipun pihak yang dinilai telah mencapai tingkat kinerja di atas rata-rata.
7. *Recent Effect*, yakni tindakan atau peristiwa terakhir yang dilakukan pegawai yang dinilai memengaruhi penilaian secara keseluruhan dalam satu periode penilaian.
8. *Organizational Effect*, adalah efek memperhitungkan kegunaan akhir hasil penilaian, terutama pada saat-saat pertimbangan promosi seperti kenaikan pangkat cenderung diberi penilaian yang tinggi.
9. *Standar Evaluation*, yakni masalah perbedaan makna akan standar evaluasi atau pengukuran yang jelas. Seperti karakteristik predikat sangat baik jika memenuhi katagori seperti apa.

2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan gambaran, pengetahuan dan wawasan atas penelitian yang telah diteliti. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti, yaitu:

2.5.1 *Performance Appraisal System* Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan Rarung *et al.* (2015) meneliti bahwa *performance appraisal system* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukannya secara pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, dengan sampel sebanyak 37 responden yang berasal dari PNS di Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Provinsi Maluku Utara, penelitian dianalisis dengan regresi *linier* berganda. *Performance appraisal system* di dalam penelitian tersebut dikonsepsikan sebagai proses dimana organisasi menilai hasil dari pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan indikator kesesuaian strategis, keabsahan, keandalan, penerimaan, dan kekhususan. Kinerja pegawai dikonsepsikan sebagai penilaian hasil kerja yang merupakan perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi, dimana indikatornya meliputi kuantitas, kualitas, hubungan kerja, penyesuaian kerja, ketangguhan, dan keselamatan kerja.



Penelitian lainnya yang mengkaji hubungan antara *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Sharma dan Sharma (2017). Penelitiannya ini mengkaji hubungan *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai dengan pendekatan kualitatif berdasarkan studi literatur dengan analisis *human resource analytics*. Berdasarkan penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa *performance appraisal system* yang dinilai pegawai negatif berpengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai, sementara *performance appraisal system* yang dipersepsikan pegawai positif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil yang sesuai juga diungkapkan Chouhan *et al.* (2016) yang mengungkapkan hasil penelitiannya. Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan sektor publik di India, melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik survei mengambil 200 responden untuk dimintai persepsinya terhadap *performance appraisal system* yang diterapkan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja yang dihasilkannya. Melalui analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi penelitian ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif, akurat, tidak bias, transparan, dan berhubungan dengan kesempatan pegawai dalam meningkatkan karirnya berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja para pegawai. Penelitiannya ini mengungkapkan bahwa persepsi pegawai yang positif terhadap *performance appraisal system* dapat meningkatkan hasil kinerja pegawai.

2.5.2 Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Irawan (2015) meneliti tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Melalui teknik kuota *sampling* terpilih 75 responden untuk dimintai keterangannya. Data yang telah dikumpulkan diolah agar memiliki makna untuk memecahkan masalah yang diteliti. Analisis korelasi terhadap karakteristik responden dilakukan untuk mengetahui kaitan antar dua variabel, dengan menggunakan fasilitas *crosstab* (tabulasi silang) pada *software* SPSS 14 untuk data nominal dan *Pearson's correlation* untuk data numerik. Model kerangka pemikiran dikembangkan untuk mengetahui faktor-faktor yang secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat dirumuskan upaya untuk meningkatkan kinerja PNS Ditjen Pendidikan Tinggi. Analisis Penelitian tersebut menganalisis datanya dengan pendekatan SEM-PLS. Beberapa variabel yang digunakan diantaranya faktor individu, faktor psikologi, faktor organisasi dan kinerja pegawai (Gibson *et al.* 1996). Penelitian berikutnya terkait motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Pancasila *et al.* (2020) yang melakukan studi terhadap pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan dalam kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada sebuah perusahaan tambang batubara. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, melalui survei terhadap 355 pegawai yang dipilih secara *proportion random sampling* dan dianalisis dengan teknik SEM-PLS. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa motivasi kerja yang positif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, temuannya ini juga mengungkapkan bahwa motivasi memberikan pengaruh *intervening* antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penelitian lainnya yang mengungkapkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Irvan dan Heryanto (2019) dalam penelitiannya terhadap PNS di Sekretariat Daerah Dharmasraya. Penelitiannya tersebut mengkaji efek kompetensi, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian dilakukan secara pendekatan kuantitatif, dengan sampel 60 orang Pegawai Negeri Sipil dan data dianalisis dengan analisis jalur, diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lainnya seperti Parashakti (2019), Parshety (2019), dan Simanjuntak (2018).

2.5.3 Komunikasi *Internal* Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang dampak komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Udayanto *et al.* (2015) pada sebuah perusahaan. Sampel penelitian yang dilakukannya mengambil seluruh populasi pegawai, yakni sebanyak 46 responden. Pendekatan penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan analisis regresi *linier* berganda menggunakan *software* SPSS. Analisis data yang dilakukan menyatakan bahwa komunikasi *internal* yang dilakukan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian ini dapat dinyatakan bahwa komunikasi *internal* organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sejenis yang melakukan studi terhadap pengaruh komunikasi terhadap kinerja dilakukan oleh Saraih *et al.* (2019). Penelitiannya tersebut dilakukan terhadap 152 pegawai di sebuah perusahaan manufaktur Malaysia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan teknik survei, dan data dianalisis dengan menggunakan regresi. Hasil penelitiannya tersebut mengungkapkan bahwa kemampuan pegawai melakukan komunikasi di dalam organisasi meningkatkan kinerja yang dihasilkannya.

Hasil serupa turut pula ditemukan pada penelitian Sari *et al.* (2017) yang meneliti pengaruh komunikasi *internal* dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Walikota Makassar. Dengan mengambil sampel Pegawai Negeri Sipil dan data dianalisis secara SEM mengungkapkan hasil penelitian bahwa komunikasi *internal* yang tinggi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai ($< 0,002$). Menurut penelitian tersebut komunikasi yang terjalin baik antara sesama pegawai, maupun pegawai dengan atasannya dapat meningkatkan hasil kerja yang nyata pada organisasi.

2.5.4 *Performance Appraisal System* dan Komunikasi *Internal* Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Keterkaitan hubungan *performance appraisal system*, motivasi kerja dan kinerja terungkap dalam penelitian Gustiawati (2015) yang meneliti pengaruh sistem penilaian kinerja dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja guru di sekolah. Pendekatan kuantitatif dengan teknik survei mengambil 54 responden sampel jenuh untuk dilihat persepsinya. Teknik analisis model jalur dan *software* SPSS yang dilakukan pada penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *performance appraisal system* terhadap motivasi kerja guru, dimana motivasi kerja yang terbentuk turut berdampak pada kinerja guru dalam mengajar. Berdasarkan penelitian ini maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh *performance appraisal*



system terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja atau dapat dikatakan *performance appraisal system* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Penelitian yang menunjukkan terdapat pengaruh komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai diketahui dari Abdurrahman (2018) yang meneliti efek dari komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Investigasi dilakukan pada bagian *marketing* di sebuah perusahaan swasta. Pendekatan kuantitatif dilakukan survei terhadap 33 responden dan dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda. Berdasarkan penelitiannya tersebut terungkap bahwa komunikasi yang tercermin dalam interaksi, pertukaran informasi, persepsi, keterbukaan, dan intensitas rapat dalam suatu organisasi memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras sehingga menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai. Komunikasi yang tinggi meningkatkan semangat pegawai dalam memasarkan produknya sehingga menghasilkan kinerja penjualan dari pegawai tersebut juga meningkat. Berdasarkan penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa komunikasi *internal* organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja atau dapat dikatakan komunikasi *internal* organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai.

Hal yang juga dilakukan oleh Fachrezi dan Khair (2020) yang melakukan studi berjudul pengaruh komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut berlokasi pada PT Angkasa Pura II (Persero) kantor cabang Kualanamu. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan teknik survei pada 42 orang pegawai dan dianalisis dengan uji analisis jalur. Hasil penelitiannya tersebut mengungkapkan komunikasi antar pegawai di dalam organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja. Kajian penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sutrisno (2013)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Penelitian kuantitatif yang dilakukan terhadap 167 dari 323 PNS di Kantor Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah dipilih berdasarkan stratified random sampling, dan dianalisis dengan regresi linier berganda	Motivasi kerja yang tercermin dalam tingkat tanggung jawab melaksanakan tugas, tingkat keinginan untuk berprestasi dan terpenuhinya kebutuhan fisik dan psikis berpengaruh terhadap tingkat kemampuan kerja, tingkat keberhasilan kerja, dan tingkat kemampuan menjalankan perintah atasan

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu (*Lanjutan*)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Anggara <i>et al.</i> (2020)	Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai	Penelitian ini dilakukan terhadap PNS di Dinas Pertanian Madiun, dengan 48 responden, dianalisis berdasarkan regresi <i>linier</i> berganda	Informasi dari atasan, rekan kerja, dan bawahan dalam bentuk tertulis, lisan, dan <i>non verbal</i> memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai
3.	Afianti (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar	Penelitian <i>explanatory</i> , dengan teknik survei, sampel jenuh 43 PNS, dianalisis dengan regresi <i>linier</i> berganda	Melalui Aspek kinerja PNS yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja dan kemampuan bekerjasama menunjukkan motivasi kerja yang dilakukan dengan cara <i>persuasive</i> dalam memberikan perintah berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4.	Akbar (2014)	Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya	Penelitian dilakukan dengan sampel 82 orang PNS, dengan survei, dan analisis regresi <i>linier</i> berganda	Persepsi positif motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5.	Artha dan Sari (2015)	Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai tipe madya Pabean Ngurah Rai Kabupaten Badung	Sampel penelitian 44 orang PNS, dengan teknik survei, dan analisis regresi <i>linier</i> berganda	Motivasi kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan faktor dominan yang memengaruhi kinerja pegawai



Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu (*Lanjutan*)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Wandi (2019)	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPBD Provinsi Banten	Penelitian kuantitatif, melalui survei, 83 responden PNS, dianalisis dengan regresi linier sederhana	Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja.
	Komara dan Nelliawati (2014)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung	Penelitian dilakukan terhadap 183 orang PNS dianalisis secara teknik korelasi menggunakan software SPSS dan Lisrel	Kompensasi dan kepuasan kerja memberikan motivasi kerja pegawai untuk lebih berkinerja. Motivasi menjadi variabel intervening terhadap kinerja
8.	Kusuma (2013)	Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur	Penelitian kualitatif dengan teknik studi kepustakaan, wawancara, dan pengamatan	Kinerja PNS yang evaluasi secara perilaku kerja dinilai kurang baik. kedisiplinan, inisiatif, koordinasi dalam berkomunikasi pegawai masih rendah
9.	Setiawan dan Basuki (2018)	Peran Auditor <i>Intern</i> Pemerintah, Motivasi, dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Penelitian kuantitatif yang dilakukan melalui survei terhadap 272 PNS di Kabupaten Kudus, dan analisis SEM-PLS	Motivasi intrinsik yang terefleksi dari senang bekerja, merencanakan pekerjaan, bertanggungjawab, kreatif, dan senang tantangan tugas berpengaruh terhadap kinerja pegawai

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu (*Lanjutan*)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10.	Sihombing dan Nurlinda (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil BPBD Kota Medan	Penelitian yang dilakukan secara survei dengan 30 responden PNS, dianalisis menggunakan regresi <i>linier</i> berganda	Motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dengan pengaruh yang dominan.
11.	Diansyah <i>et al.</i> (2020)	Kompetensi dan Komitmen Organisasi Kaitannya Pada Motivasi dan Kinerja Pegawai	Survei terhadap 55 orang PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima, pengukuran variabel dilakukan dengan skala <i>likert</i> , dianalisis secara <i>path analysis</i>	Peningkatan motivasi kerja pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai. motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja
12.	Kuswati (2020)	The Effect of Motivation on Employee Performance	Pendekatan kuantitatif, melalui survei terhadap 103 PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka	Terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja

2.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai bagi lembaga pemerintahan merupakan faktor penting dalam mewujudkan *good governance government*. Pegawai yang merupakan sumber daya aparatur pemerintahan dikenal dengan istilah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian kinerja PNS merupakan gambaran *output* hasil kerja yang dilakukan oleh masing-masing instansi pemerintah dalam mengukur prestasi kerja pegawai hasil implementasi dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Keseriusan pemerintah memperbaiki kinerja PNS tercermin dalam program reformasi birokrasi yang dijalankan. Namun, dalam prosesnya implementasi SKP kurang berjalan dengan baik. Oleh karena itu, peningkatan kinerja PNS penting dilakukan guna menjalankan roda pemerintahan. Diantara penelitian yang dilakukan terhadap PNS terungkap bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhinya, yakni, *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi kinerja.

Performance appraisal system mengacu pada bagaimana persepsi pegawai atas sistem penilaian kinerja yang dilakukan organisasi. Persepsi yang positif atau negatif terhadap sistem penilaian kinerja dapat dilihat melalui aspek-aspek cara pengukuran, sensitifitas pengukuran, proses pengukuran, manfaat pengukuran bagi organisasi, dan manfaat pengukuran bagi pegawai. Berdasarkan penelitian

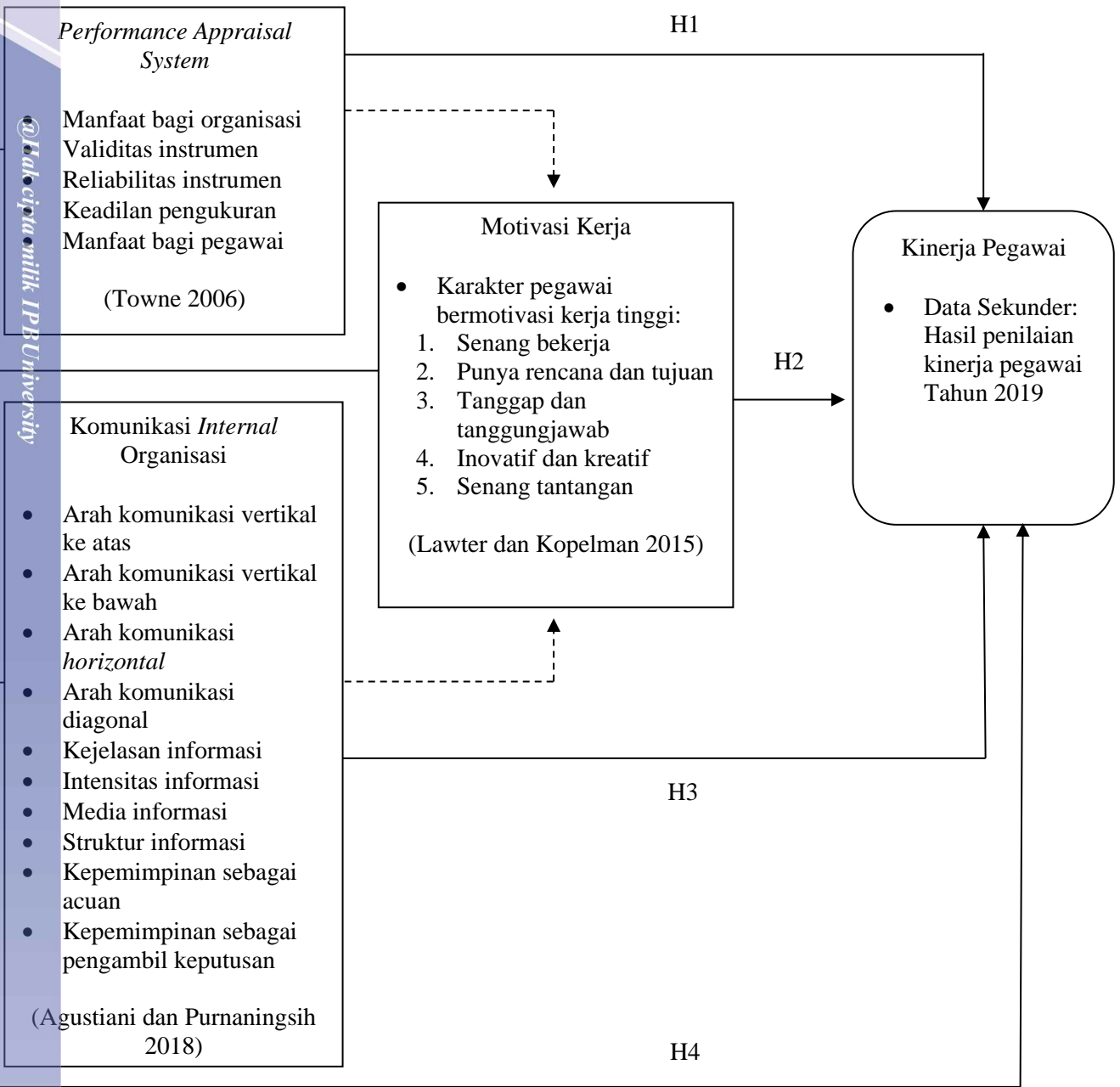


terdahulu terungkap bahwa *performance appraisal system* dapat memengaruhi kinerja pegawai. *Performance appraisal system* dapat memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat untuk bekerja yang berasal dari *internal* dan eksternal dalam diri pegawai. Aspek motivasi kerja pegawai yang tinggi dapat diketahui dari karakter pegawai yang senang bekerja, memiliki tujuan dan rencana dalam bekerja, tanggap dan bertanggung-jawab dalam bekerja, kreatif dan inovatif dalam bekerja, dan siap dengan tantangan tugas. Motivasi kerja dapat menjadi variabel antara pada faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Komunikasi *internal* organisasi merupakan arah, pesan dan kepemimpinan dari suatu interaksi yang terjalin dalam organisasi. Persepsi pegawai yang tinggi terhadap komunikasi *internal* organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Komunikasi *internal* organisasi bukan hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, namun juga pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Pengumpulan data berupa data kuantitatif berupa statistik dan data kualitatif berupa wawancara, peneliti akan menerjemahkan dalam implikasi manajerial, agar mengetahui Langkah apa yang harus dilakukan dan direkomendasikan untuk ANRI sehingga adanya alternatif strategi bagi ANRI terhadap permasalahan yang ada, yaitu kinerja pegawai. Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini menduga *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengaruh total variabel yang membentuk kinerja terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. *Performance appraisal system* dan komunikasi *internal* organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



Keterangan:

- : Variabel dependen
- : Variabel independen
- : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran penelitian

2.7 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdiri dari empat hipotesa yang perlu diuji secara statistik, hipotesa tersebut adalah sebagai berikut:

- 1 : Diduga *Performance Appraisal System* berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan ANRI.
- 2 : Diduga Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan ANRI.
- 3 : Diduga Komunikasi *Internal Organisasi* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan ANRI.
- 4 : Diduga *Performance Appraisal System*, Komunikasi *Internal Organisasi*, dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan ANRI.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

III METODE

3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai di lingkungan Kantor Arsip Nasional Republik Indonesia yang berlokasi di Jalan Ampera Raya No. 7, Jakarta. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juni 2020 sampai dengan bulan Agustus 2020. Penelitian dilakukan secara survei penyebaran kuesioner secara *online* melalui *google form*, dan dikirim menggunakan media *online*.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Menurut (George dan Mallery 2018) penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang diperoleh melalui penganalisaan data dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik dengan menggunakan teori secara objektif yang bertujuan mengetahui hubungan atau pengaruh dua variabel atau lebih. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara *holistic*, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Rachmawati 2007).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang peneliti peroleh langsung dari narasumber melalui survei kuesioner melalui media *online* dan wawancara untuk mengetahui lebih mendalam informasi yang dibutuhkan. Sementara data sekunder peneliti peroleh dari data yang tidak dicari sendiri oleh peneliti seperti nilai kinerja pegawai yang berasal dari data organisasi dan teori-teori relevan dengan penelitian yang berasal dari jurnal, tesis, disertasi, dan buku-buku (Ghozali 2014). Wawancara yang dilakukan kepada beberapa narasumber yang telah ditetapkan termasuk yang utama, yaitu jabatan struktural dengan pangkat eselon III, jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu.

Wawancara semistruktur menurut Sugiyono (2010) adalah termasuk dalam *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas, tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan atau kendala secara lebih luas dan terbuka karena dalam prosesnya melibatkan langsung para pelaku aktivitas dalam hal ini adalah manajer dan direktur. Dengan adanya wawancara dengan para pelaku utama maka data yang didapatkan sangat akurat. Tabel 3.1 menunjukkan jenis data dan responden penelitian yang diambil dari ANRI.

Tabel 3.1 Jenis Data dan Responden Penelitian

No	Jenis Data	Sumber Data	Responden Ahli
1	Data Primer	Observasi, wawancara dan kuesioner	Pihak Internal ANRI
	- Identifikasi permasalahan yang ada di ANRI		
2	Data Sekunder	Laporan tahunan, dokumen	Website perusahaan dan arsip
	- Gambaran umum instansi ANRI		

Sumber: Data Wawancara, 2020 (data diolah)

3.4 Metode Pemilihan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia yang berlokasi di Jakarta. Sementara sampel pada penelitian ini adalah para Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada unit-unit kerja setingkat eselon II di Jakarta, yang dipilih secara acak berdasarkan stratifikasi pegawai yang menilai dan pegawai yang dinilai dari 18 unit kerja yang ada di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia Jakarta. Pegawai yang menilai adalah pejabat struktural yang terdiri dari eselon I, eselon II, eselon III dan eselon IV. Sementara pegawai yang dinilai adalah pejabat fungsional yang terdiri dari pejabat fungsional umum dan pejabat fungsional tertentu. Data kepegawaian saat penelitian dilakukan menunjukkan total pegawai yang bekerja di ANRI Jakarta sebanyak 633 orang, terdiri dari 99 orang pejabat struktural, 140 orang pejabat fungsional umum, dan 394 orang pejabat fungsional tertentu. Berdasarkan proporsi kelompok tersebut, responden yang dipilih dalam survey, yaitu terdiri dari satu orang pejabat struktural, dua orang pejabat fungsional umum dan tiga orang pejabat fungsional tertentu yang berasal dari 18 unit kerja. Sehingga total responden yang diambil menjadi 108 orang yang terdiri dari 18 pejabat struktural, 36 orang pejabat fungsional umum, dan 54 orang pejabat fungsional tertentu. Total Jumlah ini sesuai dengan persyaratan minimal sampel (*rule of thumb*) yang sebanyak 5 kali jumlah indikator penelitian (Hair et al., 2013).

Peneliti juga melakukan wawancara mendalam yang bertujuan untuk memperjelas dan memperkuat data yang diperoleh di lapangan. Keseluruhan informan tersebut dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling karena teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Kriteria dari informan yang dipilih yaitu memiliki kriteria yang berdasarkan ketentuan yang telah peneliti tentukan untuk kemudian dipertimbangkan oleh peneliti, sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini. Informan wawancara penelitian ini terdiri dari enam informan kunci yang menjawab netral dari survey yang dilakukan, yaitu jabatan struktural eselon III berjumlah satu orang, jabatan fungsional umum berjumlah dua orang dan jabatan fungsional tertentu berjumlah tiga orang.

3.5 Deskripsi Variabel dan Pengukuran

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya: *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Pengukuran variabel kinerja diperoleh peneliti dengan mengambil

data kepegawaian dari organisasi berupa penilaian kinerja pegawai tahun 2019. Sementara pengukuran dari ketiga variabel lainnya seperti motivasi kerja, *performance appraisal system*, dan komunikasi *internal* organisasi dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner skala *likert*, yakni suatu jawaban dari pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner yang pengukurannya dimaksudkan untuk mengukur persepsi. Jawaban pernyataan responden akan diurutkan berdasarkan 5 tingkatan, dengan penilaian nilai persepsi 1) Sangat Tidak Setuju, 2) Tidak Setuju, 3) Netral, 4) Setuju, dan 5) Sangat Setuju.

Ada tiga variabel independen dan dua variabel dependen dalam penelitian ini. Motivasi kerja selain menjadi variabel bebas dilihat pula sebagai variabel terikat. *Performance appraisal system*, komunikasi *internal* dan motivasi kerja dianggap sebagai variabel yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. *Performance appraisal system* dan komunikasi *internal* organisasi dianggap mampu pula memengaruhi motivasi kerja. Penelitian ini ingin melihat bagaimana *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Definisi operasional dari variabel-variabel dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Penelitian

Variabel penelitian	Definisi Operasional	Aspek	Pengukuran	Kategori
<i>Performance Appraisal System</i>	Persepsi pegawai akan kesesuaian dan manfaat penilaian kinerja	<ol style="list-style-type: none"> Manfaat bagi organisasi Validitas instrumen Reliabilitas pengukuran Keadilan pengukuran Manfaat bagi pegawai 	5: Sangat setuju 4: Setuju 3: Ragu-ragu 2: Tidak setuju 1: sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> Positif Negatif
<i>Komunikasi Internal Organisasi</i>	Persepsi pegawai pada arah, pesan, dan kepemimpinan dalam interaksi yang terjalin dalam instansi	<ol style="list-style-type: none"> Komunikasi Vertikal ke bawah Komunikasi vertikal ke atas Komunikasi <i>horizontal</i> Komunikasi diagonal Kejelasan informasi Intensitas informasi Media Informasi Struktur informasi 	5: Sangat setuju 4: Setuju 3: Ragu-ragu 2: Tidak setuju 1: Sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> Tinggi Rendah

Tabel 3.2 Definisi Operasional Penelitian (*Lanjutan*)

Variabel penelitian	Definisi Operasional	Aspek	Pengukuran	Kategori
		9. Kekuatan <i>leadership</i> sebagai contoh		
		10. Kekuatan <i>leadership</i> dalam merespon		
Motivasi Kerja	Persepsi pegawai terhadap dorongan kerja yang tercermin dalam karakter diri	<ol style="list-style-type: none"> Bekerja dengan senang Memiliki tujuan dan perencanaan dalam bekerja Berpikir kreatif dan inovatif dalam bekerja Tanggap dan bertanggungjawab dalam bekerja Siap dengan tantangan tugas 	5: Sangat setuju 4: Setuju 3: Ragu-ragu 2: Tidak setuju 1: Sangat tidak setuju	<ul style="list-style-type: none"> Tinggi Rendah
Kinerja Pegawai	<i>Output</i> penilaian hasil prestasi kerja pegawai (data sekunder) yang dibuat organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 60% sasaran kerja 40 % perilaku kerja 	91-100 76-90 61-75 51-60 ≤50	Sangat Baik Baik Cukup Kurang Buruk

3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan terhadap data kuantitatif. Jawaban responden diolah menggunakan *software* Microsoft Excel 2010 dengan membuat tabel frekuensi dari data awal responden pada masing-masing variabel secara tunggal, kemudian data tersebut diolah kembali menggunakan *software* SPSS 26 untuk dianalisis secara deskriptif jumlah dan persentase variabel penelitian secara umum. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden berupa usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, status pernikahan, jumlah tanggungan keluarga dan variabel-variabel penelitian seperti deskripsi data mengenai persepsi pegawai atas *performance appraisal system* yang terjadi, persepsi pegawai atas motivasi kerja yang dimilikinya, persepsi pegawai atas komunikasi *internal* organisasi yang terjalin, dan kinerja pegawai yang terjadi. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui dan menggambarkan kondisi situasi atas sebuah tempat dimana dijadikan objek penelitian dengan data-data yang mendukung (George dan Mallery 2018). Pemaparan hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel sesuai dengan hasil yang diperoleh.

Selanjutnya, untuk mengetahui hubungan antar variabel dilakukan dengan analisis Model SEM-PLS dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Alasan menggunakan metode ini dilatarbelakangi oleh penelitian ini melihat hubungan multivariat melalui jalur mediasi (Hair *et al.* 2012). Pendekatan PLS dimaksudkan sebagai *eksplanatory* teori, yakni pengembangan pengetahuan terkait hubungan diantara variabel independen dan dependen yang telah ada sebelumnya (Ghozali 2014). Alasan lainnya adalah model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan hubungan yang reflektif, yakni pada variabel *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi; dan hubungan formatif, yakni kinerja pegawai yang merupakan data sekunder dari kinerja pegawai tahun 2019. Melalui analisa SEM-PLS akan mendapatkan analisis yang lebih luas mengenai hubungan antar variabel-variabel laten yang digunakan dalam penelitian. SEM dengan PLS digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antara variabel laten eksogen (*performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, dan motivasi kerja) dengan variabel laten endogen (motivasi kerja dan kinerja pegawai).

Menurut Ghozali (2014) terdapat tiga langkah pengujian yang perlu dilakukan dalam menganalisis secara SEM-PLS, yaitu: evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis. Pengujian yang pertama dilakukan dengan melakukan literasi dengan *calculate PLS Algorithm* untuk mengetahui *construct reliability and validity* serta nilai *outer loading* dari variabel konstruk yang terbentuk. Menurut Hair *et al.* (2016) alat ukur penelitian dinyatakan *valid* jika *convergent validity* menunjukkan *outer loading* memenuhi kriteria nilai $> 0,6$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) memenuhi kriteria nilai $> 0,5$, kemudian, instrumen penelitian dikatakan *reliabel* jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$ atau memenuhi syarat *discriminant validity* (Hair *et al.* 2016). Langkah kedua, pengujian model persamaan struktur merupakan pengukuran suatu hubungan yang menunjukkan kekuatan antar variabel berdasarkan pada *substantive theory* (Ketchen 2013). Pengujian terhadap model persamaan struktur dilakukan dengan melihat nilai *loading factor*, VIF dan *R-Square*. *Loading factor* merupakan nilai koefisien hubungan antar variabel yang terbentuk. Nilai VIF adalah kekuatan hubungan indikator suatu variabel independen yang diteliti dengan indikator variabel independen lainnya yang menunjukkan ada tidaknya hubungan yang multikolinier. Kriteria yang berlaku dalam uji multikolinieritas adalah apabila *Variance Inflation Factor* (VIF) nilainya < 5 , berarti model SEM terbebas dari multikolinieritas (Hair *et al.* 2013 dan Hair *et al.* 2016). Nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian, yakni seberapa besar variabel kinerja pegawai dan motivasi kerja mampu diprediksi oleh *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, dan motivasi kerja. Langkah ketiga, adalah pengujian hipotesis. Signifikansi hubungan dapat diketahui dengan melihat nilai signifikansi pada hasil pengukuran hubungan antar variabel. Adapun taraf signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah sebesar 5 persen ($\alpha = 0,05$). Jika nilai signifikansi pada hipotesis yang diuji nilainya $< 0,05$ maka dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan, namun jika nilai signifikansi pada hipotesis yang diuji $> 0,05$ maka kekuatan hubungannya tidak signifikan. Kriteria penerimaan atau penolakan dengan membandingkan nilai *t-hitung* dan *t-tabel*. Nilai *t-tabel* penelitian ini adalah sebesar 1,987, sehingga H^1 diterima dan H^0 ditolak jika *t-hitung* $> 1,987$. Analisis



hasil penelitian akan menjelaskan pengaruh *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja, pengaruh *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan pengaruh komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

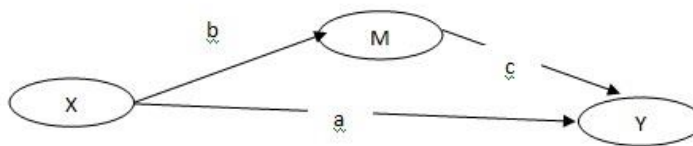
Analisis data berikutnya dalam penelitian ini adalah mengukur seberapa kuat pengaruh mediator motivasi kerja pada hubungan antara *performance appraisal system* dan komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur pengaruh total variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Hair *et al.* (2016) pengukuran terhadap hubungan mediasi dalam pendekatan SEM-PLS suatu variabel dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Variance Accounted For* (VAF). Metode VAF pertama dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008), metode ini diaplikasikan pada ukuran sampel kecil, tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel, sehingga metode ini paling tepat untuk uji mediasi dengan alat analisis SEM-PLS (Hair *et al.* 2016). Adapun prosedur analisa mediasi dengan metode VAF adalah memastikan terlebih dahulu terdapat pengaruh yang signifikan terhadap pengaruh langsung dan tidak langsung dari hubungan mediasi yang diuji. Langkah berikutnya menghitung nilai VAF, dan mengkatagorikan apakah pengaruh mediasi penuh, parsial, ataukah tidak ada pengaruh mediasi. Berikut langkah metode VAF secara detail:

1. Menguji pengaruh langsung variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y), tanpa memasukan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel mediasi: Jika tidak terdapat pengaruh signifikan maka dapat dikatakan tidak ada pengaruh mediasi yang terjadi. Namun jika signifikan dapat melanjutkan ke langkah berikutnya. Pengaruh langsung dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Pengaruh langsung antar variabel

2. Menguji pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y), dengan memasukan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel mediasi (M). Jika b dan c tidak signifikan maka tidak terdapat pengaruh mediasi. Jika b dan c signifikan maka hitung nilai VAF. Perkalian antara koefisien b dan c merupakan pengaruh tidak langsung. Pengaruh total atas hubungan antar variabel yang terjadi dilakukan dengan melihat nilai koefisien pengaruh total atas hubungan antar variabel yang terjadi, yakni



Gambar 3.2 Pengaruh tidak langsung antar variabel

penjumlahan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengujian hubungan mediasi akan diterima jika nilai $VAF \geq 20$ persen. Pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Gambar 3.2.

Rumus Uji VAF:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak Langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}}$$

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak Langsung}}{\text{Pengaruh total}}$$

Keterangan:

Pengaruh Langsung = a

Pengaruh tidak langsung = b x c

Kriteria:

$VAF > 80\%$ = maka mediasi penuh

$20\% \leq VAF \leq 80\%$ = maka mediasi parsial

$VAF \leq 20\%$ = maka tidak ada pengaruh mediasi



IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Gambaran Umum Arsip Nasional Republik Indonesia

Arsip Nasional Republik Indonesia telah berdiri sejak jaman Pemerintahan Hindia Belanda dengan nama *Landsarchief*, yakni tanggal 28 Januari 1892. Lembaga ini bertanggungjawab memelihara arsip-arsip untuk kepentingan administrasi, ilmu pengetahuan, dan kelancaran pelaksanaan pemerintahan. Setelah Indonesia merdeka Arsip Nasional Republik Indonesia pernah berkedudukan dibawah Kementerian Pendidikan Pengajaran dan kebudayaan pada tahun 1947. Kemudian, pada tahun 1964 dibawah Kementerian Kompartimen Hubungan dengan Rakyat. Selanjutnya, dari tahun 1967 hingga sekarang ditetapkan sebagai lembaga pemerintah non kemeterian yang bertanggungjawab langsung kepada presiden.

Arsip Nasional Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 3 Tahun 2013 merupakan sebuah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang bertugas menjamin terselenggaranya kearsipan secara autentik, utuh dan terpercaya dalam menjalankan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Visi Arsip Nasional Republik Indonesia adalah arsip sebagai pemersatu bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dan sebagai pilar *Good Governance* serta integrasi memori kolektif bangsa. Terdapat lima misi ANRI dalam penyelenggaraan pemerintahan, diantaranya: (1) memberdayakan arsip sebagai tulang punggung pemerintaan dan pembangunan, (2) memberdayakan arsip sebagai bukti akuntabilitas kinerja organisasi, (3) memberdayakan arsip sebagai alat bukti yang sah, (4) melestarikan arsip sebagai memori kolektif dan jati diri bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan (5) memberikan akses kepada publik untuk kepentingan pemerintahan, pembangunan, penelitian, dan ilmu pengetahuan untuk kesejahteraan rakyat sesuai peraturan perundangan-undangan dan kaidah-kaidah kearsipan demi kemaslahatan bangsa. Dalam pemerintahan Arsip Nasional Republik Indonesia berperan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya serta membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah. Berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tentang Kearsipan Arsip Nasional Republik Indonesia berfungsi sebagai lembaga pembina kearsipan di Indonesia sekaligus instansi pembina jabatan fungsional tertentu Arsiparis.

Arsip Nasional Republik Indonesia memiliki kantor di tiga wilayah Indonesia, yakni Jakarta, Bogor dan Aceh. Namun yang menjadi fokus penelitian adalah kantor Arsip Nasional Republik Indonesia yang berada di Jakarta. Kantor ini merupakan kantor pusat yang memiliki delapan belas unit kerja setingkat eselon II, ke delapan belas unit kerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1.

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Tabel 4.1 Unit Kerja Kantor Arsip Nasional Republik Indonesia

No.	Unit Kerja
1	Biro Perencanaan dan Hubungan Masyarakat
2	Biro Organisasi, Kepegawaian dan Hukum
3	Biro Umum
4	Direktorat Kearsipan Pusat
5	Direktorat Kearsipan Daerah I
6	Direktorat Kearsipan Daerah II
7	Direktorat SDM Kearsipan dan Sertifikasi
8	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kearsipan
9	Direktorat Akuisisi
10	Direktorat Pengolahan
11	Direktorat Preservasi
12	Direktorat Layanan dan Pemanfaatan
13	Pusat Sistem dan Jaringan Informasi Kearsipan Nasional
14	Pusat Data dan Informasi
15	Pusat Pengkajian dan Pengembangan Sistem Kearsipan
16	Direktorat Akreditasi
17	Pusat Jasa Kearsipan
18	Inspektorat

Sumber: Arsin Nasional Republik Indonesia (2020)

Sistem kepegawaian yang berlaku di Arsip Nasional Republik Indonesia mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan tersebut diatur mengenai batas usia pensiun, gaji, tunjangan, dan sistem kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil. Batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil yang ada dilingkungan ANRI sama seperti lembaga pemerintah lainnya, yakni 58 tahun untuk jabatan administrasi, jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu hingga tingkat ahli muda; mencapai usia 60 tahun untuk jabatan pimpinan tinggi dan jabatan fungsional tertentu dengan tingkat ahli madya, dan mencapai usia 65 tahun untuk jabatan fungsional tertentu dengan tingkat ahli utama. Secara umum sistem penggajian di ANRI sama dengan instansi lembaga pemerintah lainnya, yakni berdasarkan sistem jabatan, namun hal ini belum berjalan karena belum dibuatkan peraturan pelaksanaannya sehingga masih diterapkan berdasarkan masa kerja dan kepangkatan. Dalam hal tunjangan, diatur dalam Peraturan Kepala ANRI Nomor 2 Tahun 2019, dimana diatur tunjangan kinerja didasarkan pada kelas jabatan yang dimiliki pegawai. Dalam hal kenaikan pangkat, secara umum sama dengan instansi lembaga pemerintah lainnya yakni reguler dan pilihan. Kenaikan pangkat reguler merupakan kenaikan pangkat yang berlaku bagi jabatan struktural dan jabatan fungsional umum, yang memungkinkan kenaikan pangkat dilakukan setiap empat tahun sekali. Sementara kenaikan pangkat pilihan merupakan kenaikan pangkat yang berlaku bagi jabatan struktural dan jabatan fungsional tertentu yang dimungkinkan dilakukan setiap dua tahun sekali selama telah memenuhi persyaratan yang berlaku.

Sistem jabatan yang diberlakukan di Arsip Nasional Republik Indonesia mengacu pada peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi tiga kelompok, yakni: Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Administrasi (JA) dan Jabatan Fungsional (JF). Jabatan pimpinan tinggi terdiri dari JPT pratama atau



setara eselon II, JPT madya setara eselon I non pimpinan lembaga, dan JPT utama setara eselon I pimpinan lembaga. Sementara jabatan administrasi terdiri dari jabatan administrator atau setara eselon III, jabatan pengawas atau setara eselon IV, dan jabatan pelaksana atau setara staf. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan fungsional tertentu yang memiliki tugas secara lebih spesifik, seperti: peneliti, widyaiswara, pranata komputer, arsiparis dan lain-lain. Jabatan eselon merupakan jabatan struktural yang melakukan penilaian terhadap pejabat fungsional umum dan pejabat fungsional tertentu sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya.

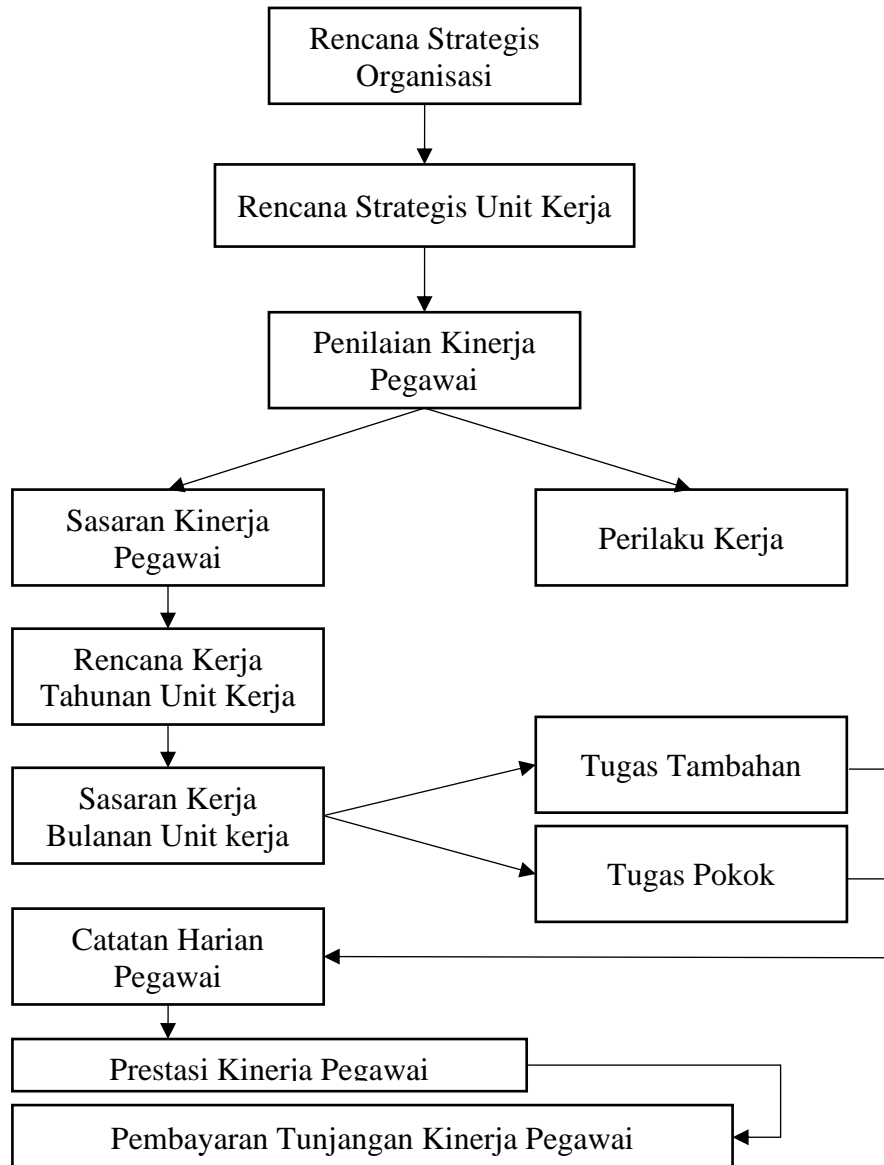
Sistem penilaian kinerja yang diterapkan di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia masih mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sistem manajemen kinerja PNS yang berlaku di ANRI terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya: (1) perencanaan kinerja, (2) pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja, (3) penilaian kinerja, (4) tindak lanjut, (5) sistem informasi kinerja pegawai. Pada tahap perencanaan kinerja penilaian dilakukan dengan memperhatikan sasaran kerja dan perilaku kerja. Pada tahap pelaksanaan sasaran kerja wajib disusun oleh pegawai yang bersangkutan dengan kesepakatan atasan langsung dan ditetapkan oleh pejabat penilai kinerja PNS pada akhir periode penilaian. Pada tahap pemantauan pejabat penilai kinerja paling kurang sekali dalam setiap semester mengamati capaian kinerja pegawai. Jika terjadi penyimpangan maka akan segera dilakukan perubahan sasaran kinerja yang telah disusun sebelumnya serta pembinaan terhadap pegawai yang bersangkutan. Pada tahap penilaian kinerja dilakukan pengukuran dengan membandingkan antara target dengan realisasi pada sasaran kerja dan standar perilaku kerja dengan perilaku kerja disertai data dukung. Proporsi penilaian kinerja yang dilakukan adalah 60 persen untuk sasaran kerja dan 40 persen untuk perilaku kerja. Pada tahapan tindak lanjut dilakukan organisasi dengan memberikan penghargaan atau sanksi atas penilaian kinerja tersebut. Tahapan terakhir dari penilaian kinerja ini adalah memasukan informasi-informasi kinerja ke dalam aplikasi sistem informasi kinerja PNS. Sistem informasi kinerja PNS ini dapat dijadikan sarana organisasi dalam merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan, mendokumentasikan dan mengevaluasi kinerja pegawai. Sistem informasi kinerja pegawai yang diimplementasikan organisasi dalam mengukur kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan aplikasi berbasis internet. Aplikasi ini bernama aplikasi catatan kepegawaian, yang mulai dijalankan di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia sejak bulan Januari 2020.

4.1.2 Manajemen Kinerja Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)

Manajemen kinerja di lingkungan ANRI diatur dalam Peraturan Kepala ANRI Nomor 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri sipil di Lingkungan ANRI. Peraturan tersebut bertujuan meningkatkan produktivitas kerja pegawai negeri sipil melalui pensinergian antara kinerja organisasi, kinerja unit kerja, dan tugas pokok jabatan pegawai. Hal ini dimaksudkan untuk mewujudkan pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang menitikberatkan pada sistem prestasi kerja. Berdasarkan peraturan tersebut, diketahui bahwa penilaian kinerja

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

pegawai negeri sipil di lingkungan ANRI dilakukan secara sistematis oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai negeri sipil dalam periode penilaian secara tahunan dan bulanan. Sasaran kerja pegawai merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai pegawai setiap bulannya. Sementara, perilaku kerja adalah tingkah laku, sikap, dan tindakan pegawai yang sesuai dengan aturan yang berlaku.



Sumber: Data *Internal* ANRI 2020 (data diolah)

Gambar 4.1 Sistem manajemen kinerja ANRI

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dijelaskan bahwa sinergisitas antara tujuan organisasi, tujuan unit kerja, dan kinerja pegawai dilakukan dengan melakukan penyusunan rincian kerja tahunan tahunan unit kerja, sasaran kerja pegawai, dan sasaran kerja bulanan. Rincian kerja tahunan dirinci ke dalam tugas dan peran tiap jabatan yang ada di unit kerja secara berjenjang, yang ditetapkan oleh

pimpinan tinggi pratama (sekretaris utama). Kemudian, setiap pejabat administrasi (struktural eselon II) menyusun rincian kerja tahunan berdasarkan tugas, fungsi, dan perjanjian kerja tiap unit kerja. Isi dari rincian kerja tahunan berisi kegiatan, sub kegiatan, target dari kegiatan dan sub kegiatan, dan waktu pelaksanaan setiap bulan. Selanjutnya, didistribusikan pada setiap pegawai dalam sasaran kerja pegawai dan sasaran kerja bulanan. Sasaran kerja pegawai memuat kegiatan tugas pokok jabatan dan target yang harus dicapai pegawai dalam waktu satu tahun yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penyusunan sasaran kinerja pegawai tersebut disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai setiap tahun pada bulan Januari. Selanjutnya, sasaran kerja pegawai tersebut diturunkan dalam sasaran kerja bulanan. Sasaran kerja bulanan memuat kegiatan tugas pokok jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu satu bulan sasaran kerja pegawai dan sasaran kerja bulanan tidak hanya berisi tugas pokok jabatan, namun juga tugas tambahan dan tugas kreativitas. Begitu pun, tugas tersebut hanya akan mendapatkan nilai maksimal satu setiap bulannya. Guna menjamin kepastian dan pencapaian target bulanan setiap pegawai diwajibkan mencatat aktivitas kerja harian ke dalam sistem aplikasi pencatatan harian pegawai.

Penilaian prestasi kerja pegawai di lingkungan ANRI meliputi penilaian prestasi kerja tahunan dan penilaian prestasi kerja bulanan. Hasil wawancara dengan pejabat penilai kinerja di lingkungan ANRI, diketahui bahwa penilaian prestasi kerja tahunan diukur berdasarkan bobot penilaian 60 persen berasal dari sasaran kerja pegawai dan 40 persen perilaku kerja, yang diperoleh dari penilaian prestasi kerja bulanan. Penilaian prestasi kerja bulanan terdiri dari sasaran kerja bulanan dan kehadiran. Penilaian sasaran kerja bulanan dilakukan dengan menghitung tingkat capaian target kuantitas serta target kualitas yang telah ditetapkan dengan realisasi hasil pada pelaksanaan kegiatan tugas jabatan.

4.1.3 Karakteristik Responden

Ada 108 orang responden yang dianalisis keterangannya mengenai permasalahan yang telah disusun sebelumnya. Guna mengenali gambaran umum responden, terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dalam penelitian ini seperti dijelaskan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kelompok Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	60	55,6
	Perempuan	48	44,4
Status Pernikahan	Menikah	83	76,9
	Belum Menikah	22	20,4
	Cerai hidup/mati	3	2,8
Usia (tahun)	≤ 30	23	21,3
	31 - 45	55	50,9
	46 - 60	30	27,8
Masa Bekerja (tahun)	≤ 10	56	51,9
	11 - 20	20	18,5
	≥ 21	32	29,6

Tabel 4.2 Karakteristik Responden (*Lanjutan*)

Karakteristik	Kelompok Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Pendidikan	≤ SLTA	8	7,4
	Diploma	19	17,6
	Sarjana	44	40,7
	Pascasarjana	37	34,3
Jumlah	≤ 2	48	44,4
Tanggungan	3 - 4	48	44,4
Keluarga (orang)	≥ 5	12	11,1
Total Jumlah Responden		108	

Sumber: Data Primer Hasil Kuesioner, 2020 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa proporsi jumlah responden pria dan wanita dalam penelitian ini tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem perekrutan pegawai yang telah dilakukan tidak ada diskriminasi terhadap *gender*. Seleksi pegawai telah dilakukan secara sistem merit, artinya hanya calon pegawai dengan kualifikasi jabatan yang sesuai dan kemampuan tertinggi yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil di dalam lingkungan ANRI.

Hampir sebagian besar responden berusia di atas 31 tahun dan masa kerja yang kurang dari sepuluh tahun. Hal ini menggambarkan umumnya pegawai diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil saat berusia lebih dari 25 tahun, sehingga banyak dari responden yang masih memiliki masa kerja yang rendah dan dianggap junior atau kurang memiliki pengalaman. Masa kerja dalam organisasi pemerintah umumnya menggambarkan senioritas pegawai. Pada Tabel 4.2, diperlihatkan sebagian besar pegawai yang tergolong dalam generasi Y, hal ini melatarbelakangi lingkungan kerja di ANRI bersifat dinamis dan adaptif terhadap perkembangan teknologi yang terjadi.

Perekrutan dan seleksi pegawai di Arsip Nasional Republik Indonesia saat ini dominan dibuka untuk jabatan dengan persyaratan minimum sarjana beberapa diploma dan tidak ada lulusan SMU sederajat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan di atas diploma. Pendidikan di ANRI merupakan salah satu prasyarat kualifikasi bagi pegawai untuk menduduki suatu jabatan, oleh karenanya banyak diantara pegawai berusaha meraih pendidikan yang lebih tinggi setelah diangkat menjadi pegawai. Pendidikan lanjutan yang dilakukan pegawai diperoleh dengan cara mendapatkan beasiswa ataupun atas biaya sendiri. Pegawai dengan kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang dimiliki akan dimutasi menempati jabatan yang memenuhi persyaratan.

Selanjutnya, Tabel 4.2 juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah berkeluarga dan memiliki anak tidak lebih dari dua. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai umumnya mengikuti anjuran pemerintah dalam merencanakan keluarga secara baik. Tingginya biaya hidup layak dan terbatasnya pendapatan seorang Pegawai Negeri Sipil mendorong pegawai perlu memiliki perencanaan yang matang dalam membangun keluarga. Tingkat kesejahteraan ekonomi pegawai di ANRI berada pada standar hidup layak

seorang Pegawai Negeri Sipil, dengan tambahan tunjangan kinerja dengan tingkat 80 persen cukup untuk hidup secara sederhana.

Analisis data dengan tabulasi silang menunjukkan jabatan penilai umumnya tergolong pegawai yang senior atau masa kerja di atas 10 tahun dengan tingkat pendidikan yang dimiliki mayoritas pada level jenjang pendidikan pascasarjana. Jabatan struktural berkecenderungan diduduki oleh pegawai dengan masa kerja di atas 10 tahun. Sementara pada jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu umumnya ditempati oleh pegawai dengan tingkat jenjang pendidikan sarjana dan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun. Melalui informasi ini dapat diketahui bahwa masa kerja dan pendidikan merupakan faktor penting peningkatan karir pegawai. Hal ini dapat diindikasikan bahwa pegawai dengan pengalaman bekerja yang lebih lama berkesempatan lebih besar dalam menduduki jabatan struktural. Sementara jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu berkecenderungan untuk diduduki oleh pegawai dengan masa kerja yang relatif masih baru di dalam organisasi. Hal ini dikarenakan pegawai yang baru masuk akan ditempatkan pada formasi pekerjaan yang tergolong jabatan fungsional umum ataupun jabatan fungsional tertentu.

Analisis korelasi menunjukkan jenis kelamin tidak memiliki hubungan dengan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan memiliki peluang yang sama untuk menduduki jabatan struktural. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa jenis kelamin bukan menjadi persyaratan seorang pegawai menduduki jabatan tertentu dalam organisasi.

4.1.4 *Performance Appraisal System* di Lingkungan ANRI

Persepsi pegawai terhadap *performance appraisal system* diperlihatkan pada Tabel 4.3. sebagai respon pegawai atas pertanyaan-pertanyaan penelitian terkait system penilaian kinerja yang diterapkan di lingkungan ANRI. *Performance appraisal system* merupakan sebuah proses pengukuran yang dilakukan organisasi untuk melihat kontribusi kerja para pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian, melalui survey dan wawancara, mengenai persepsi pegawai terkait manfaat pengukuran yang dilakukan telah sejalan dengan sasaran strategis organisasi, sebagian besar pegawai menganggap bahwa penilaian yang dilakukan sudah cukup memberikan kegunaan bagi organisasi karena sasaran kerja pegawai yang merupakan dasar penilaian kinerja pegawai telah diturunkan dari sasaran strategis organisasi dan rencana kerja unit kerja. Meskipun begitu, sebagian kecil pegawai masih menganggap hasil penilaian yang dilakukan kurang berkontribusi bagi organisasi karena pegawai kurang memahami secara mendalam penyusunan sasaran kerja pegawai yang dilakukan. Hasil wawancara mendalam terhadap para responden yang menjawab netral, diketahui bahwa sikap mereka tersebut lebih mengarah ke sikap yang setuju. Mereka menganggap bahwa sasaran kerja pegawai yang mereka susun sudah menggambarkan rencana strategis organisasi dan rencana kerja dari masing-masing bagian di organisasi serta telah didistribusikan secara merata sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari jabatan masing-masing pegawai. Berdasarkan hasil ini, secara umum dapat diketahui bahwa *performance appraisal system* yang dijalankan organisasi memiliki manfaat bagi organisasi dalam mencapai sasaran strategis yang telah dirumuskan organisasi.

Tabel 4.3 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan *Performance Appraisal System*

No	Pernyataan	Jumlah dan Persentase Persepsi Responden		
		Persepsi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Manfaat bagi organisasi	Sangat Setuju	2	1,85
		Setuju	42	38,89
		Netral	59	54,63
		Tidak Setuju	5	4,63
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
2	Kesesuaian pengukuran	Sangat Setuju	11	10,19
		Setuju	35	32,41
		Netral	56	51,85
		Tidak Setuju	6	5,56
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
3	Kesesuaian hasil kerja	Sangat Setuju	7	6,48
		Setuju	31	28,70
		Netral	64	59,26
		Tidak Setuju	6	5,56
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
4	Kesesuaian keadilan penilaian	Sangat Setuju	7	6,48
		Setuju	37	34,26
		Netral	53	49,07
		Tidak Setuju	11	10,19
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
5	Manfaat bagi pegawai	Sangat Setuju	10	9,26
		Setuju	28	25,93
		Netral	65	60,19
		Tidak Setuju	5	4,63
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	

Sumber: Data Primer Hasil Kuesioner, 2020 (data diolah)

Berkaitan dengan kesesuaian alat ukur menilai hasil kerja pegawai secara aktual, sebagian besar pegawai menganggap bahwa alat ukur yang digunakan sudah tepat menilai apa yang dilakukan pegawai dalam bekerja. Alat ukur yang digunakan telah memenuhi tujuh dimensi penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, yakni: kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen dan disiplin. Meskipun banyak diantara responden menjawab netral, namun setelah dilakukan wawancara mendalam terungkap bahwa secara *design* pengukuran dianggap sudah baik menggambarkan kinerja pegawai hanya saja saat implementasi penilaiannya cenderung mengalami bias. Kurang pemahannya pejabat penilai dalam menetapkan standar penilaian cenderung menyebabkan hasil penilaian kinerja tidak menggambarkan kondisi kerja yang sesungguhnya.

Umumnya pejabat penilai memberikan penilaian berpatokan pada hasil penilaian sasaran kerja pegawai pada periode penilaian tahun sebelumnya, dimana kenaikan penilaian mempertimbangkan masa kerja dari pegawai yang dinilai bukan prestasi kerja yang dihasilkan. Pejabat penilai tidak menerapkan aturan penilaian kinerja sesuai dengan Perka ANRI Nomor 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan ANRI.

Selanjutnya, terkait alat ukur telah konsisten mengukur dengan hasil penilaian kinerja, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan sebagian besar pegawai beranggapan bahwa hasil penilaian kinerja telah sesuai. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil pengukuran kinerja telah reliabel menggambarkan kondisi nyata yang sesungguhnya pekerjaan yang dilakukan pegawai setiap harinya. Wawancara mendalam yang dilakukan terhadap responden yang menjawab netral terungkap bahwa sekalipun hasil penilaian kinerja yang dilakukan tidak dapat dihindarkan dari unsur subjektivitas dan bias penilaian namun kontrol dari organisasi yang mewajibkan pegawai mencatat hasil kerja secara harian dalam sebuah aplikasi sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja pegawai dirasakan mampu menggambarkan prestasi kerja pegawai dalam bekerja setiap harinya.

Kemudian, terkait alat ukur telah memberikan rasa keadilan bagi pegawai, sebagian besar pegawai beranggapan bahwa alat ukur penilaian kinerja telah memberikan rasa keadilan dalam mengukur pekerjaan yang mereka lakukan. Artinya adalah pegawai dengan beban kerja yang lebih akan mendapatkan penilaian akan prestasi kerja yang lebih pula. Melalui wawancara mendalam yang dilakukan terhadap responden yang menjawab netral diketahui bahwa tugas tambahan yang mereka lakukan lebih banyak dilakukan dibandingkan dengan tugas pokok yang sesuai fungsi dari jabatan mereka sesungguhnya. Beban kerja sebenarnya telah terbagi secara merata ke semua pegawai di unit kerja, namun implementasi di lapangan, pegawai yang mendapat kepercayaan dari pimpinan terkadang diberikan tugas tambahan untuk memenuhi sasaran kerja unit. Tambahan tugas tersebut juga telah diapresiasi baik oleh pimpinan

Terakhir, terkait alat ukur telah dirasakan manfaatnya bagi pegawai, sebagian besar pegawai menganggap bahwa hasil penilaian kinerja telah berkorelasi dengan pengembangan karir pegawai. Artinya, hasil dari penilaian kinerja pegawai yang dilakukan organisasi telah dirasakan manfaatnya oleh pegawai dalam kebijakan organisasi dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat dari pegawai yang dinilai. Wawancara mendalam terhadap responden yang menjawab netral terungkap bahwa hasil penilaian kinerja seharusnya tidak hanya dijadikan pertimbangan organisasi dalam kenaikan pangkat, namun juga rekomendasi keikutsertaan dalam diklat atau promosi jabatan

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat dinyatakan bahwa hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *performance appraisal system* di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia dipersepsikan positif oleh sebagian besar pegawainya meskipun masih terdapat subjektivitas dan bias dalam proses penilaiannya. *Performance appraisal system* PNS yang bias sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu. Juhariah (2016) mengungkapkan bahwa *performance appraisal system* yang diterapkan terhadap Pegawai Negeri Sipil masih menggambarkan praktek-praktek penilaian yang bias. Hal ini turut pula didukung oleh penelitian Wahyudi (2014) yang menjelaskan bahwa *supervisory*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

bias masih ditemukan dalam implementasi penilaian kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan. Menurutnya, kesalahan penilaian kinerja pegawai yang dilatarbelakangi oleh karakteristik personal seperti senioritas merupakan salah satu bentuk ketidaksesuaian penilaian kinerja yang terjadi. Supervisory bias terefleksi dalam penilaian kinerja pegawai yang berkecenderungan berkorelasi dengan masa kerja, artinya adalah semakin lama masa kerja pegawai maka akan semakin tinggi penilaian kinerja yang dimiliki pegawai.

Hasil yang sama dengan penelitian ini juga dapat ditemukan pada penelitian yang dilakukan Sumpeno (2020). Berdasarkan penelitiannya tersebut diungkapkan bahwa penilaian kinerja pegawai di lingkungan pemerintah cenderung terjebak pada praktek-praktek penilaian yang bersifat normatif dan formalitas administratif. Anggapan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil tidak berkaitan langsung dengan apa yang dikerjakan dilatarbelakangi oleh subjektivitas pengukuran dan ketidakjelasan mengukur prestasi kerja pegawai yang kerap ditemui pada proses implementasi penilaian kinerja yang dilakukan.

Sosialisasi *performance appraisal system* dengan baik ke seluruh unsur pegawai, baik pejabat penilai dan pegawai yang dinilai, perlu dilakukan agar memiliki pemahaman yang baik pada implementasi penilaian kinerja pegawai. seyogyanya penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan mengacu pada prestasi kerja yang dihasilkan pegawai dan bukan mempertimbangkan hasil penilaian dari periode penilaian di tahun sebelumnya. Penerapan Perka ANRI No. 3 Tahun 2018 menjadi penting diketahui oleh semua unsur pegawai karena di dalamnya berisi proses penilaian yang objektif dan terukur atas kinerja yang dilakukan pegawai. Seperti kriteria penilaian 91-100 merupakan hasil kerja yang sempurna tidak ada kesalahan, nilai 76-90 merupakan hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, nilai 69-75 merupakan hasil kerja yang mempunyai 3(tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, nilai 51-60 hasil kerja mempunya 5 (lima) kesalahan kecil dan 1 (satu) kesalahan besar, dan nilai 50 ke bawah merupakan hasil kerja yang mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar.

4.1.5 Motivasi Kerja Pegawai di Lingkungan ANRI

Respon pegawai atas motivasi kerja yang dimilikinya terefleksi dari jawaban mereka pada pernyataan penelitian. Motivasi kerja yang terbentuk dalam diri pegawai ditunjukkan pada Tabel 4.4.



Tabel 4.4 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Jumlah dan Persentase Persepsi Responden		
		Persepsi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Senang dalam bekerja	Sangat Setuju	19	17,59
		Setuju	64	59,26
		Netral	25	23,15
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
		Total	108	100
2	Merencanakan dan memiliki tujuan dalam bekerja	Sangat Setuju	23	21,30
		Setuju	67	53,70
		Netral	18	25,00
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
		Total	108	100
3	Inovatif dan kreatif dalam bekerja	Sangat Setuju	20	18,52
		Setuju	67	62,04
		Netral	21	19,44
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
		Total	108	100
4	Responsif dan tanggungjawab terhadap pekerjaan	Sangat Setuju	23	21,30
		Setuju	58	53,70
		Netral	27	25,00
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
		Total	108	100
5	Senang tugas yang menantang	Sangat Setuju	21	19,44
		Setuju	60	55,56
		Netral	27	25,00
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
		Total	108	100

Sumber: Data Primer Hasil Kuesioner, 2020 (diolah)

Arsip Nasional Republik Indonesia menerapkan sistem manajemen kerja yang demokratis dan bertanggungjawab. Setiap pegawai diberikan kebebasan berekspresi dan berinovasi dalam bekerja. Apresiasi akan diberikan terhadap pegawai dengan prestasi kerja yang dilakukan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan, sementara sanksi akan diberikan terhadap pegawai yang bekerja diluar harapan organisasi. Dengan kata lain, organisasi berasumsi bahwa pegawai memiliki motivasi kerja yang telah terinternalisasi dalam dirinya, menikmati pekerjaannya, dan tanpa perlu pengawasan yang ketat pekerjaan mampu terselesaikan dengan baik. Hal ini mendorong pegawai untuk memiliki semangat kerja yang tinggi. Lawter dan Kopelman (2015) menjelaskan karakter pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi tercermin dalam sikap senang bekerja, memiliki target dan tujuan dalam bekerja, tanggap dan bertanggungjawab atas pekerjaannya, kreatif dan inovatif dalam dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan senang melakukan suatu pekerjaan baru yang menantang.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengukur seberapa tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai di lingkungan ANRI.

Hasil penelitian menunjukkan pegawai di lingkungan ANRI memiliki karakteristik pegawai yang senang bekerja. Sebagian besar pegawai mempersepsikan dirinya menyukai pekerjaannya saat ini. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, pegawai cenderung tidak perhitungan terhadap waktu kerja. Sekalipun tugas dan pekerjaan harus dilakukan di luar waktu kerja, secara umum bersedia dan tidak mengeluh atas tuntutan pekerjaan mereka. Sikap seperti itu merupakan gambaran bahwa pegawai memiliki motivasi kerja tinggi dengan sifat senang dalam bekerja.

Karakter lainnya yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah selalu memiliki rencana dan tujuan yang jelas dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar pegawai beranggapan bahwa dirinya selalu merencanakan dan merumuskan tujuan setiap pekerjaan yang dilakukannya. Tuntutan kewajiban pegawai mencatat aktivitas harian selama bekerja mendorong pegawai untuk selalu merencanakan dan merumuskan kegiatan dan hasil apa yang akan dilakukan setiap harinya. Berdasarkan hal ini lah dapat dinyatakan bahwa pegawai di lingkungan ANRI berkecenderungan memiliki motivasi kerja tinggi dengan berperilaku kerja yang selalu merencanakan dan merumuskan tujuan pekerjaannya.

Motivasi kerja yang tinggi dari para pegawai di lingkungan ANRI juga terefleksi dari perilaku inovatif dan kreatif dalam bekerja. Sebagian besar pegawai mempersepsikan dirinya selalu punya ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung kreatifitas pegawai dalam bekerja mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara-cara yang inovatif. Berdasarkan hal ini dapat dinyatakan bahwa pegawai di lingkungan ANRI memiliki motivasi kerja tinggi dengan berperilaku kerja kreatif dan inovatif dalam bekerja.

Penerapan zona integritas bagi pegawai di lingkungan ANRI mendorong pegawai untuk selalu bersikap tanggap dan bertanggungjawab atas pekerjaan yang menjadi wewenangnya. Hasil penelitian terkait tanggapan sikap pegawai atas perilaku kerja yang tanggap dan bertanggungjawab atas wewenang pekerjaannya mendapatkan respon yang tinggi dari para pegawai. Sebagian besar pegawai menganggap setuju pada sikap tersebut perlu dimiliki oleh para pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa secara umum pegawai memiliki karakter perilaku kerja yang tanggap dan bertanggungjawab dalam bekerja.

Perjanjian kerja pegawai pada organisasi di lingkungan ANRI adalah siap melaksanakan tugas apapun yang menjadi wewenang jabatannya. Hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar pegawai setuju terhadap perilaku kerja tersebut. Berdasarkan hal ini lah dapat dinyatakan bahwa secara umum pegawai di lingkungan ANRI memiliki motivasi kerja tinggi dengan karakter yang senang akan tugas-tugas baru yang menantang.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian diatas dapat diungkapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan ANRI berkecenderungan memiliki karakter pegawai bermotivasi kerja tinggi. Hampir seluruh pegawai mengungkapkan bahwa mereka berperilaku kerja yang senang bekerja, selalu merencanakan dan



memiliki tujuan pada pekerjaannya, tanggap dan bertanggungjawab akan wewenang tugasnya, inovatif dan kreatif menyelesaikan target tugasnya, dan selalu siap menerima dan menjalankan perintah yang menjadi tanggungjawabnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan ANRI umumnya berpersepsi tinggi terhadap motivasi kerja.

4.1.6 Komunikasi *Internal* Organisasi di Lingkungan ANRI

Penulis mengkaji terkait persepsi pegawai terhadap pola-pola komunikasi *internal* organisasi yang terjalin di dalam lingkungan organisasi. Penelitian ini menganalisis mengenai arah hubungan, intensitas, media, dan peran kepemimpinan dalam interaksi yang terjadi antar pegawai dalam lingkungan organisasi. Jumlah dan persentase responden berdasarkan komunikasi *internal* organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Komunikasi *Internal* Organisasi

No	Pernyataan	Jumlah dan Persentase Persepsi Responden		
		Persepsi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Perintah pimpinan mudah dipahami	Sangat Setuju	0	0,00
		Setuju	62	57,41
		Netral	43	39,41
		Tidak Setuju	3	2,78
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
2	Saran pegawai pada pimpinan diterima	Sangat Setuju	0	0,00
		Setuju	46	42,59
		Netral	57	53,71
		Tidak Setuju	4	3,70
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
3	Koordinasi sesama pegawai lancar	Sangat Setuju	2	1,85
		Setuju	46	42,59
		Netral	59	54,63
		Tidak Setuju	1	0,93
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
4	Koordinasi antar unit kerja berjalan baik	Sangat Setuju	1	0,93
		Setuju	36	33,33
		Netral	70	64,81
		Tidak Setuju	1	0,93
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	
5	Kejelasan informasi mudah dipahami pegawai	Sangat Setuju	2	1,85
		Setuju	53	49,07
		Netral	53	49,07
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
	Total	108	100	

Tabel 4.5 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Komunikasi
Internal Organisasi (Lanjutan)

No	Pernyataan	Jumlah dan Persentase Persepsi Responden		
		Persepsi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
6.	Intensitas informasi rutin dalam koordinasi pekerjaan	Sangat Setuju	2	1,85
		Setuju	55	50,93
		Netral	51	47,22
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
Total		108	100	
7.	Media informasi yang digunakan memudahkan koordinasi	Sangat Setuju	6	5,56
		Setuju	58	53,70
		Netral	44	40,74
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
Total		108	100	
8.	Kekakuan struktur informasi dalam koordinasi	Sangat Setuju	1	0,93
		Setuju	56	51,85
		Netral	51	47,22
		Tidak Setuju	0	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
Total		108	100	
9.	Kekuatan pemimpin sebagai contoh baik penanganan masalah	Sangat Setuju	0	0,00
		Setuju	42	38,89
		Netral	65	60,19
		Tidak Setuju	1	0,00
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
Total		108	100	
10.	Kekuatan pemimpin dalam sigap menyelesaikan masalah	Sangat Setuju	2	1,85
		Setuju	40	37,04
		Netral	65	10,19
		Tidak Setuju	1	0,93
		Sangat Tidak Setuju	0	0,00
Total		108	100	

Sumber: Data Primer Hasil Kuesioner, 2020 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa hubungan komunikasi antara pimpinan dan bawahan telah terjalin cukup baik, sebagian besar pegawai merasa arahan yang diberikan atasan maupun saran yang disampaikan pegawai telah mendukung lancarnya kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi. Pimpinan dan bawahan telah bersinergi saling bekerjasama membantu penyelesaian tugas dalam upaya meraih target-target yang menjadi tujuan organisasi. Dukungan rekan kerja dalam hubungan yang *horizontal* didalam satu unit kerja juga menunjukkan kondisi yang saling bersinergi. Koordinasi yang baik dalam satu unit kerja dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan organisasi telah berjalan dengan komunikasi *internal* organisasi mendukung optimalisasi kinerja.

Melalui survey dan wawancara juga terungkap bahwa terdapat hubungan harmonis dalam komunikasi *internal* organisasi yang terjalin pada hubungan

diagonal antar unit kerja. Ego sektoral antar unit kerja di dalam organisasi cenderung tidak dirasakan oleh sebagian pegawai. Beberapa pegawai menganggap bahwa koordinasi antara pimpinan antar unit kerja sudah berjalan searah. Menurut penelitian yang dilakukan Nwata (2018) komunikasi antar unit kerja yang berjalan dengan baik dapat mendorong tercapainya sebuah tujuan organisasi. Sesuai dengan itu, Abdurrahman (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pelibatan pegawai antar unit kerja lain yang terkait mampu menyatukan kembali apa yang menjadi target organisasi. Kelancaran kegiatan yang dilakukan organisasi sangat ditentukan oleh komunikasi antar pemangku kepentingan dan anggota terjalin dengan baik. Hal ini dikarenakan untuk mencapai visi dan misi organisasi diperlukan efektivitas komunikasi bukan hanya antara pimpinan dan bawahan atau antar pegawai dalam satu unit kerja namun juga antar pegawai dan pimpinan dalam unit kerja yang berbeda.

Berdasarkan pengamatan dan survey yang dilakukan terungkap bahwa intensitas komunikasi dan jenis media yang digunakan oleh pegawai di dalam organisasi relatif sudah diterima dengan baik oleh pegawai. Informasi terkait pekerjaan umumnya dapat dipahami dan dimengerti oleh sebagian besar pegawai. Intensitas komunikasi yang rutin dalam membahas pekerjaan dilakukan organisasi baik secara tatap muka langsung maupun melalui media lain yang memudahkan pegawai memperoleh informasi terkait pekerjaan. Pendapat ini sesuai dengan penelitian Abdurrahman (2018) yang mengungkapkan intensitas rapat *internal* yang dilakukan organisasi menyatukan pemahaman pegawai dan memberikan pencerahan bagi pegawai dalam menyelesaikan hambatan-hambatan yang muncul dalam melaksanakan pekerjaan.

Melalui wawancara mendalam terhadap responden yang menjawab netral, dapat pula diketahui bahwa peran pimpinan dalam komunikasi internal organisasi yang terjalin cenderung telah berjalan cukup baik. Pimpinan cukup dianggap mampu dan sigap membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, pimpinan dalam organisasi juga dinilai cukup menjadi contoh yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas organisasi. Keteladanan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan sebuah komunikasi *non-verbal* di dalam organisasi yang mampu menciptakan efektifitas komunikasi didalam organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan, survey dan wawancara terhadap responden dapat dinyatakan bahwa secara umum pegawai mempersepsikan komunikasi *internal* organisasi yang terjalin sudah membantu memperlancar pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatannya. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap komunikasi *internal* organisasi di dalam lingkungan ANRI dapat dikatakan sudah cukup tinggi.

4.1.7 Kinerja Pegawai di Lingkungan ANRI

Penilaian hasil kerja pegawai di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia menunjukkan prestasi kerja yang baik. Sebagian besar pegawai memiliki predikat penilaian kinerja yang baik, sementara sebagian lagi berpredikat sangat baik (Tabel 4.6). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan ANRI relatif tinggi. Hasil serupa yang menunjukkan penilaian

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

kinerja pegawai negeri sipil tinggi terdapat juga dalam penelitian Wandu (2019), Anggara *et al.* (2020), dan Kuswati (2020).

Tabel 4.6 Kinerja Responden Tahun 2019 Berdasarkan PP 46 Tahun 2011

Kinerja Pegawai	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Baik	91 - 100	34	31,5
Baik	76 - 90	74	68,5
Cukup	61 - 75	0	0,0
Kurang	51 - 60	0	0,0
Sangat Kurang	≤ 50	0	0,0

Sumber: Data Primer Hasil Kuesioner, 2020 (data diolah)

Hasil penelitian ini sesungguhnya bertentangan dengan apa yang dinyatakan oleh organisasi dalam laporan tahunan tahun 2019 yang menyatakan bahwa kinerja pegawai di lingkungan ANRI kurang optimal. Berdasarkan pengumpulan hasil penilaian kinerja yang diperoleh peneliti dari penilaian kinerja Tahun 2019 diketahui bahwa kinerja pegawai tidak menunjukkan adanya masalah. Hal ini menimbulkan kecurigaan peneliti bahwa hasil penilaian kinerja yang dilakukan selama ini tidak menunjukkan hasil prestasi kerja yang sesungguhnya dari para pegawai.

Beberapa penelitian terhadap Pegawai Negeri Sipil juga mengungkapkan kecurigaannya akan hasil penilaian kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan. Terdapat dugaan biasanya penilaian kinerja pada Pegawai Negeri Sipil yang saat ini diimplementasikan lembaga pemerintahan berupa *supervisory bias*, seperti dikutip dari hasil penelitian yang dilakukan Wahyudi (2014) yang meneliti Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintahan Kabupaten Barito Timur, yakni permasalahan penilaian kinerja yang bermuara dari karakteristik organisasi berupa senioritas. Pegawai dengan masa bekerja yang semakin lama memiliki kecenderungan penilaian kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara masa kerja pegawai dengan hasil penilaian kinerja yang diperoleh pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sari (2015) yang mengungkapkan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap senioritas pegawai di tempat kerja. Semakin lama seorang Pegawai Negeri Sipil bekerja maka penilaian akan kinerja yang dihasilkan juga berkecenderungan semakin tinggi. Hal ini dijelaskan pula dalam penelitian Sumpeno (2020) yang mengungkapkan bahwa pemberian penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil masih sangat bias, pegawai dengan masa kerja yang belum lama disarankan membuat penilaian akan kinerja tidak terlalu tinggi karena dapat menghambat dirinya sendiri di masa yang akan datang. Penurunan nilai kinerja yang terjadi bagi Pegawai Negeri Sipil dapat menghambat peningkatan karir yang dilakukannya. Terdapat persyaratan kenaikan pangkat dan golongan pegawai merujuk pada penilaian kinerja dua tahun terakhir, jika penilaian kinerja tersebut menunjukkan terdapat penurunan maka kenaikan pangkat dan golongan pegawai yang bersangkutan dapat tertunda.

Analisis korelasi dengan *pearson's correlation* menunjukkan adanya hubungan antara masa kerja pegawai dengan hasil penilaian kinerja dengan pola yang positif, artinya semakin lama pegawai bekerja maka nilai kerjanya semakin tinggi. Jabatan struktural memiliki penilaian kinerja yang relatif



lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Jabatan struktural, seperti yang telah diungkapkan diatas, merupakan pegawai yang memiliki masa kerja cenderung lebih lama dibandingkan dengan jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kinerja pegawai turut pula ditentukan oleh masa kerja. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pejabat penilai dengan mempertimbangkan hasil penilaian periode sebelumnya sebagai acuan merupakan faktor yang menyebabkan hasil pengukuran kinerja tidak menggambarkan prestasi kerja yang sesungguhnya dari para pegawai. Pemahaman yang salah terhadap proses penilaian kinerja pegawai negeri sipil ini memunculkan bias dan subjektifitas dalam *performance appraisal system* yang dijalankan organisasi.

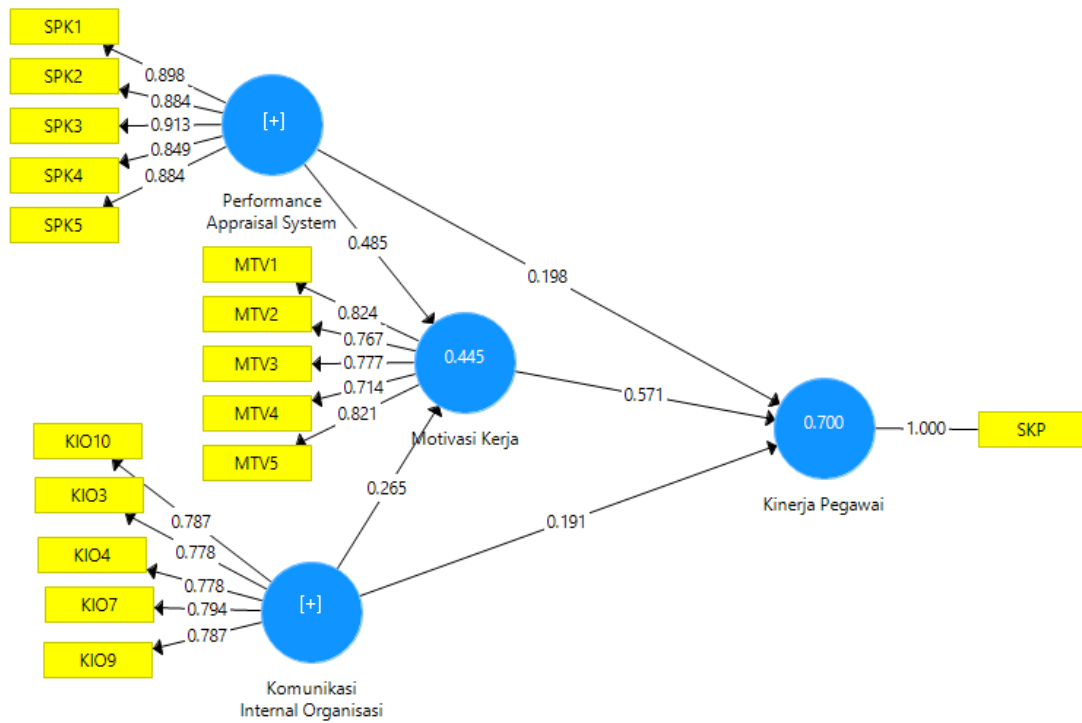
4.2 Analisis Model SEM-PLS

Analisis induktif yang dilakukan dalam penelitian ini guna mengetahui hubungan *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai. Melalui analisis model SEM-PLS, penelitian ini menjelaskan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total dan pengaruh mediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Langkah pertama, penulis melakukan uji pengukuran dan uji model struktur terlebih dahulu. Uji pengukuran dimaksudkan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, uji model struktur dimaksudkan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen penelitian terhadap variabel dependen yang dikaji dalam penelitian ini. Langkah selanjutnya, penulis menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Kemudian peneliti uji hipotesisnya. Selanjutnya, penulis analisis bagaimana pengaruh totalnya. Terakhir, peneliti menganalisis besar pengaruh mediasinya. Berdasarkan data yang diperoleh dapat dijabarkan analisis penelitian sebagai berikut.

4.2.1 Pengujian Model Pengukuran

Pada penelitian ini, evaluasi model pengukuran melalui outer model digunakan untuk mengukur nilai validitas dan reliabilitas model. Ada dua tahapan dalam evaluasi model, yang pertama dimulai dari identifikasi validitas indikator meliputi nilai loading factor dan validitas variabel meliputi nilai *Average Validitas Extracted (AVE)*, dan yang kedua identifikasi reliabilitas variabel meliputi nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



Sumber: SmartPLS 3.0, 2020 (data diolah)

Gambar 4.2 Output *outer* nilai loading factor dan koefisien jalur

Menurut Hair *et al.* (2016) alat ukur penelitian dinyatakan *valid* jika *convergent validity* menunjukkan *outer loading* memenuhi kriteria nilai $> 0,6$ dan *Average Variance Extracted (AVE)* memenuhi kriteria nilai $> 0,5$. Kemudian, instrumen penelitian dikatakan *reliabel* jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$ atau memenuhi syarat *discriminant validity* (Hair *et al.* 2016). Hasil pengujian *output construct reliability* dan *validity* yang dihasilkan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Nilai *Construct Reliability* dan *Validity*

No	Construct Reliability and Validity	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
1	Kinerja Pegawai	1,000	1,000	1,000
2	Komunikasi Internal Organisasi	0,845	0,889	0,616
3	Motivasi Kerja	0,841	0,887	0,611
4	Performance Appraisal System	0,931	0,948	0,785

Sumber: SmartPLS 3.0, 2020 (data diolah)

Tabel 4.7 menunjukkan semua indikator yang membentuk variabel laten *valid* dan *reliabel*. Nilai *outer loading* dari masing-masing indikator menunjukkan $> 0,6$, begitu pula nilai AVE yang terbentuk juga menunjukkan $> 0,5$. Hal ini mengisyaratkan instrumen penelitian yang digunakan *valid*. Selanjutnya nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* juga

memperlihatkan $> 0,7$. Hal ini memperlihatkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan *reliabel*.

4.2.2 Pengujian Model Struktural

Pengujian model persamaan struktur merupakan pengukuran suatu hubungan yang menunjukkan kekuatan antar variabel berdasarkan pada *substantive theory* (Ketchen 2013). Mengevaluasi model struktural dengan menggunakan *inner model* untuk mengetahui hubungan antar variabel laten. Tahap mengevaluasi model struktural *inner model* dimulai dengan melihat nilai *r-square* dari setiap variabel laten endogen seperti dijabarkan pada Tabel 4.8. Besarnya nilai *r-square* dapat menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen

Tabel 4.8 Nilai *R-square* Variabel Laten

Variabel Laten	Nilai <i>r-square</i>
Kinerja Pegawai	0,700

Sumber: SmartPLS 3.0, 2020 (data diolah)

Nilai *R-Square* pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini menunjukkan nilai 70 persen. Hal ini menunjukkan bahwa *performance appraisal system*, motivasi kerja dan komunikasi *internal* organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persepsi pegawai akan sistem penilaian kinerja dapat diukur melalui kepuasan pegawai akan fungsionalitas, validitas, kenyataan, keadilan dan sinergisitas karir atas *performance appraisal system* yang dijalankan organisasi. Lebih lanjut, persepsi pegawai pada motivasi kerja yang dimilikinya mampu diukur dari sikap senang bekerja, memiliki tujuan dan perencanaan dalam bekerja, tanggap dan bertanggung jawab dalam pekerjaan, inovatif dan kreatif menyelesaikan pekerjaan, serta siap menghadapi tantangan dalam bekerja. Kemudian, persepsi pegawai terhadap komunikasi *internal* organisasi yang terjalin bisa diukur melalui kepemimpinan sebagai tauladan, ketanggapan pemimpin, komunikasi antar sesama pegawai, komunikasi antar unit kerja, frekuensi komunikasi dan media komunikasi.

4.2.3 Pengujian Hipotesa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95 persen ($\alpha = 0,05$) faktor *performance appraisal system* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *T-hitung* sebesar 2,534 (lebih besar dari *T-tabel* yaitu 1,987). Dengan demikian hipotesa pertama (H_1) dapat diterima. Variabel laten *performance appraisal system* memiliki pengaruh positif langsung dengan koefisien jalur sebesar 1,98.

Faktor motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dengan nilai *T-hitung* sebesar 5,801 ($> 1,987$), dengan demikian hipotesa kedua (H_2) dapat diterima (Tabel 4.9). Variabel laten faktor motivasi kerja dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,571.

Tabel 4.9 Signifikansi Pengaruh *Performance Appraisal System*, Motivasi Kerja, dan Komunikasi *Internal Organisasi* terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Antar Variabel Laten	Nilai Koefisien	T-hitung	Nilai Signifikansi	Keterangan
PAS → KNJ	0,198	2,534	0,012	Signifikan
MTV → KNJ	0,571	5,801	0,000	Signifikan
KIO → KNJ	0,191	2,297	0,022	Signifikan

Sumber: SmartPLS 3.0, 2020 (data diolah)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pada variable laten komunikasi *internal* organisasi memiliki nilai T-hitung sebesar 2,297 (lebih besar dari nilai T-tabel 1,987). Indikator-indikator yang mencerminkan faktor komunikasi *internal* organisasi memengaruhi kinerja pegawai sipil di lingkungan Arsip Nasional secara signifikan dan hipotesa ketiga (H_3) pada penelitian ini diterima (Tabel 4.9) dan besarnya koefisien korelasi adalah 0,191.

Nilai *R-Square* pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini menunjukkan nilai 70 persen. Hal ini menunjukkan bahwa *performance appraisal system*, motivasi kerja dan komunikasi internal organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesa keempat (H_4) pada penelitian ini diterima (Tabel 4.8).

4.3 Analisis Pengaruh *Performance Appraisal System* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis hasil hipotesa, terungkap bahwa *performance appraisal system* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar ($< 0,012$). Persepsi yang positif terhadap *performance appraisal system* terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Agustina (2013) yang mengungkapkan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang validitas pengukuran, reliabilitas pengukuran, keadilan dalam mengukur, dan manfaat penilaian bagi pegawai yang positif memberikan efek terhadap peningkatan hasil penilaian kinerja pegawai sehingga dapat memengaruhi sikap pegawai terhadap *performance appraisal system*, selain itu Hal ini dapat dimaknai apabila seorang pegawai semakin menganggap bahwa hasil pengukuran dapat bermanfaat bagi organisasi dalam hal dasar pertimbangan kenaikan pangkat dan pemberian tunjangan maka persepsinya akan semakin positif terhadap *performance appraisal system* yang dijalankan organisasi yang mana hal ini membuat pegawai jadi lebih produktif dalam bekerja.

Begitu pula dalam aspek validitas pengukuran, semakin positif persepsi pegawai terhadap instrumen penilaian kinerja dalam mengukur hasil kerja pegawai maka pegawai akan semakin meningkatkan hasil kerja mereka pada organisasi. reliabilitas instrumen penilaian kinerja tercermin pada kemampuan alat pengukuran menilai hasil kerja yang sesungguhnya dari pegawai. Semakin alat pengukuran penilaian kinerja dapat menggambarkan hasil kerja pegawai yang aktual maka semakin positif persepsi pegawai terhadap *performance appraisal system* dan membawa pada hasil penilaian kinerja yang meningkat.

Aspek keadilan terefleksi dari kesesuaian yang berimbang dari instrumen pengukuran kinerja dalam menilai hasil kerja pegawai melakukan pekerjaan yang

sama. Reliabilitas akan terjadi jika pekerjaan yang sama dilakukan oleh pegawai yang berbeda maka hasil penilaiannya harus sama. Persepsi pegawai yang meningkat terhadap aspek keadilan *performance appraisal system* terbukti mampu meningkatkan penilaian hasil kinerja pegawai di lingkungan ANRI. Dan terakhir aspek manfaat bagi pegawai terwujud dari dampak hasil penilaian kinerja pada pengembangan karir pegawai. Semakin positif persepsi pegawai pada *performance appraisal system* dalam hal manfaat pada pegawai terbukti memberikan efek terhadap peningkatan hasil penilaian kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung penelitian Gustiawati (2015) yang mengungkapkan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan yang dilakukan oleh organisasi mampu memengaruhi sikap pegawai akan *performance appraisal system*, sehingga pegawai akan berpersepsi sistem penilaian kinerja yang dilakukan *valid, reliabel*, berkeadilan, memberikan manfaat bagi organisasi dan pegawai. Persepsi yang positif ini akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan produktif dalam usaha mewujudkan visi dan misi organisasi.

Prinsip-prinsip objektif, terukur, akuntabel, dan transparan juga dapat mengurangi bias penilaian yang terjadi. Guna menghindari penyimpangan yang terjadi saat proses penilaian berlangsung seyogyanya baik pegawai yang dinilai maupun pejabat yang menilai paham akan prinsip-prinsip penilaian tersebut. Melalui persepsi yang positif pada *performance appraisal system* dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Penilaian hasil kerja pegawai dari dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, orientasi pelayanan, integritas, komitmen dan disiplin dapat meningkat seiring peningkatan persepsi pegawai pada sistem penilaian kinerja yang diimplementasikan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti Rarung (2015), Gustiawati (2015), Idowo (2017), dan Mbiti (2019). Namun bertentangan dengan penelitian Daoanis (2012) yang menyatakan bahwa *performance appraisal system* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena hasil penilaian kinerja yang dilakukan tidak menggambarkan hasil kerja pegawai yang sesungguhnya. Dalam penelitian ini meskipun diketahui bahwa hasil penilaian kinerja tidak menggambarkan kondisi kerja yang sesungguhnya dari para pegawai namun secara analisa data menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *performance appraisal system* dengan kinerja pegawai.

4.4 Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil analisis pengujian hipotesa penelitian, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ($< 0,000$). Besar pengaruh motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah 57,1 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Tingginya motivasi kerja pegawai yang tercermin dalam perilaku kerja senang bekerja, selalu memiliki rencana dan tujuan dalam bekerja, tanggap dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan, kreatif dan inovatif dalam bekerja serta sikap siap melaksanakan tugas apapun yang menjadi wewenang jabatannya, terbukti berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu seperti Komara dan Nelliawati (2014), Afianti (2018), Fachreza (2018), Simanjuntak (2018), Irvan dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Heryanto (2019), Parashakti (2019), Parshetty (2019), dan Kuswati (2020). Penelitian-penelitian tersebut mengungkapkan bahwa peningkatan motivasi kerja mampu menambah prestasi kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Lebih lanjut penelitian-penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa apresiasi yang dilakukan organisasi terhadap pegawai membuat pegawai menjadi lebih bersemangat bekerja dan menghasilkan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan, yaitu jabatan struktural eselon III, jabatan fungsional umum, dan jabatan fungsional struktur terkait dengan indikator-indikator motivasi kerja, diketahui bahwa minoritas responden menjawab netral disebabkan karena kejelasan dan kesesuaian indikator senang dalam bekerja, merencanakan dan memiliki tujuan bekerja, inovatif dan kreatif dalam bekerja, *responsive* dan tanggung jawab terhadap pekerjaan serta senang tugas yang menantang sudah jelas bagi para pegawai. Jika ada responden yang menjawab netral mungkin saja indikator-indikator masih belum dirasakan dan responden belum bisa mengimplementasikan indikator-indikator tersebut, sehingga pada saat diwawancarai, informan cenderung kepada setuju pada sistem yang dijalankan oleh ANRI, namun selalu mengembangkan dan mengoptimalkan sistem tersebut. Banyak yang menjawab setuju dikarenakan indikator tersebut sudah sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan oleh responden dan merasa sudah baik dalam motivasi kerja. Dari sisi lain, responden tidak ada yang menjawab tidak setuju, dapat diartikan bahwa indikator motivasi kerja sudah berjalan dengan baik dan dilakukan dengan seksama, namun masih saja ada yang menganggap kurang berperan.

Selain itu, saat diwawancarai informan kunci tersebut mengenai kesenangan dalam bekerja, umumnya pegawai rela meluangkan waktu liburnya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan tidak perhitungan terhadap waktu bekerja. Selain itu, pegawai dalam tujuan dan perencanaan saat bekerja selalu menyusun target-target dari apa yang dilakukan setiap harinya dengan aplikasi Catatan Kepegawaian (Cakep), aplikasi tersebut membantu pegawai mengukur segala aktivitas kerja setiap harinya. Pada sisi tanggung jawab dan inovatif serta kreatif, saat ditanyai kepada informan, pegawai bekerja sepenuh hati berdasarkan visi dan misi organisasi serta cekatan dalam memberikan ide-ide tentang perencanaan kerja yang akan dilakukan. Tantangan yang dihadapi oleh pegawai umumnya ditunjukkan dengan menyelesaikan segala tugas yang dipercaya oleh pimpinan, sehingga kesiapan dan tantangan sudah siap saat dipindahtugaskan atau dipindahtempatkan.

4.5 Analisis Pengaruh Komunikasi *Internal* Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesa penelitian mengungkapkan bahwa komunikasi *internal* organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi pegawai pada komunikasi *internal* organisasi dapat berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai. Persepsi pegawai atas pola-pola komunikasi yang terjalin mampu berkontribusi terhadap pembentukan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui besar pengaruh komunikasi internal organisasi adalah sebesar 0,191. Melalui informasi ini dapat dinyatakan bahwa kenaikan satu unit persepsi pegawai pada komunikasi *internal* organisasi akan meningkatkan 19,1 persen kinerja pegawai.

Komunikasi *internal* organisasi yang terefleksi dalam hubungan interaksi pegawai dengan unit kerja yang berbeda, media informasi, kejelasan informasi, intensitas pesan, dan faktor kepemimpinan dalam komunikasi terbukti mampu memengaruhi hasil penilaian kerja pegawai. Menurut penelitian ini, komunikasi *internal* organisasi yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diketahui bahwa peningkatan persepsi pegawai pada komunikasi *horizontal* sesama pegawai dalam unit kerja yang sama, komunikasi diagonal antar unit kerja, kemudahan penggunaan media komunikasi, faktor pimpinan sebagai acuan bertindak, dan faktor pimpinan dalam mengambil keputusan terbukti dapat meningkatkan hasil penilaian kinerja pegawai di lingkungan ANRI. Hal ini dapat dimaknai bahwa komunikasi internal organisasi yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu seperti Udayanto (2015), Abdurrahman (2018), dan Khan *et al.* (2020). Menurut penelitian-penelitian terdahulu, lancarnya komunikasi didalam hubungan *internal* organisasi memudahkan koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja pegawainya.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan, yaitu jabatan struktural eselon III, jabatan fungsional umum, dan jabatan fungsional struktur terkait dengan indikator-indikator komunikasi *internal*, dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab netral, disebabkan karena indikator komunikasi *internal*, baik diterimanya saran pegawai kepada pimpinan, koordinasi antar pegawai, koordinasi antar unit kerja berjalan baik, kejelasan informasi yang diterima oleh pegawai, kekuatan pemimpin sebagai contoh baik penanganan masalah dan kekuatan pemimpin dalam sigap menyelesaikan masalah masih kurang terlihat, dikarenakan adanya keterbatasan komunikasi *internal* baik secara vertikal (pimpinan) dan *horizontal* (sesama pegawai), namun keterbatasan itu tidak selalu terjadi, ada saatnya komunikasi tersebut terhambat, namun juga lancar. Oleh karena itu para responden mayoritas menjawab netral disebabkan karena disuatu saat komunikasi terhambat, namun di suatu keadaan tertentu komunikasi dapat berjalan dengan lancar, dapat dikatakan bahwa mayoritas responden netral cenderung mengarah ketidak setujuan.

4.6 Analisis *Performance Appraisal System*, Komunikasi *Internal* Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Jawaban atas pertanyaan bagaimana *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah dengan mengetahui pengaruh total atas variabel-variabel penelitian yang memengaruhi kinerja pegawai. Hubungan antara bagaimana *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi. Gambar tersebut juga memperlihatkan *performance appraisal system* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, yang bermakna ada hubungan tidak langsung yang terjadi. Ada pun, Nilai *R-square* merupakan jawaban atas rumusan permasalahan keempat dalam penelitian ini. Variabel *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai *R-square* sebesar 70 persen. Hal ini menunjukkan bahwa yang kinerja pegawai secara signifikan dapat dijelaskan oleh

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

faktor *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi. 30 persen sisanya dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Selain itu, pada hubungan komunikasi *internal* organisasi juga menunjukkan hal yang demikian, yakni terdapat pengaruh tidak langsung yang terjadi antara komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai melalui jalur motivasi kerja. Berdasarkan hal ini pengaruh total variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini tidak hanya mengukur pengaruh langsung namun juga pengaruh tidak langsungnya. Hasil perhitungan secara statistik pengaruh langsung dan tidak langsung hubungan *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai Koefisien Hubungan Antar Variabel terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh	Nilai Pengaruh		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
<i>Performance Appraisal System</i> → Kinerja Pegawai	0,198	0,277	0,475
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,571	-	0,571
Komunikasi <i>Internal</i> Organisasi → Kinerja Pegawai	0,191	0,152	0,343

Sumber: SmartPLS 3.0, 2020 (data diolah)

Tabel 4.10 menginformasikan bahwa *performance appraisal system* berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 47,5 persen dengan pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hal ini dapat diartikan bahwa *performance appraisal system* memberikan efek yang lebih besar terhadap faktor motivasi kerja pegawai dibandingkan efek terhadap kinerja pegawai. Peningkatan yang terjadi pada faktor *performance appraisal system* akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja yang lebih besar dibandingkan dengan efek peningkatan yang ditimbulkan ke kinerja pegawai. Melalui hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik dapat dilakukan peningkatan terhadap aspek-aspek terkait *performance appraisal system* seperti kesesuaian penilaian dengan manfaat bagi organisasi, validitas alat pengukuran, reliabilitas hasil kinerja yang diukur, keadilan pengukuran yang dilakukan, dan kesesuaian hasil pengukuran dengan manfaat yang ditimbulkan ke pengembangan karir pegawai.

Tabel 4.10 juga memberikan informasi bahwa motivasi kerja merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan terhadap motivasi kerja dapat berefek pada peningkatan kinerja pegawai, sebaliknya jika terjadi penurunan motivasi kerja maka dapat menimbulkan hasil kinerja pegawai yang menurun pula. Melalui hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang paling penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menjaga pegawai untuk selalu senang dalam bekerja, mendorong pegawai untuk selalu merencanakan tujuan pekerjaan yang akan dilakukan, menciptakan pegawai untuk selalu tanggap dan bertanggungjawab dalam pekerjaannya, mengapresiasi pegawai untuk selalu inovatif dan kreatif dalam bekerja, serta mengkondisikan pegawai dalam tugas-tugas yang sesuai dengan jabatannya merupakan aspek-aspek

yang perlu menjadi perhatian organisasi dalam usaha meningkatkan motivasi kerja pegawai agar kinerja pegawai juga menjadi meningkat. Motivasi kerja pegawai, berdasarkan hasil penelitian, memiliki nilai *R-Square* sebesar 44,5 persen, hal ini berarti motivasi kerja yang terbentuk pada pegawai di lingkungan ANRI mampu dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini. Motivasi kerja di lingkungan ANRI mampu dibentuk oleh 48,5 persen yang berasal dari *performance appraisal system* 26,5 persen yang berasal dari komunikasi *internal* organisasi. Pengujian terhadap efek *intervening* dalam penelitian ini digunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Dari perhitungan VAF diketahui bahwa pengaruh mediasi motivasi kerja pada *performance appraisal system* terhadap kinerja pegawai memiliki kekuatan mediasi yang parsial, yakni sebesar 58,3 persen. Sementara pengaruh mediasi motivasi kerja pada komunikasi *internal* organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki kekuatan mediasi yang parsial, yakni sebesar 44,2 persen. Hasil penemuan ini sesuai dengan penelitian terdahulunya yang mengungkapkan ada pengaruh mediator yang berasal dari motivasi kerja dalam membentuk kinerja pegawai. Penelitian tersebut diantaranya berasal dari Abdurrahman (2018) dan Gustiawati (2015).

Tabel 4.10 juga menginformasikan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor komunikasi *internal* organisasi. Pengaruh yang dihasilkan tidak hanya pengaruh langsung namun juga pengaruh tidak langsung. Komunikasi *internal* organisasi berpengaruh total terhadap kinerja pegawai sebesar 34,3 persen dengan pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Hal ini dapat diartikan bahwa efek dari komunikasi *internal* organisasi dapat berdampak langsung yang lebih besar pada kinerja pegawai dibandingkan pada motivasi kerja. Arah komunikasi pegawai antar unit kerja, kejelasan pesan, media informasi, intensitas pesan, dan peran pemimpin dalam berkomunikasi merupakan aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan bagi organisasi dalam meningkatkan komunikasi *internal* organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan berikut, dapat dinyatakan bahwa *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara pengaruh total, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh 47,5 persen *performance appraisal system*, 57,1 persen motivasi kerja, dan 34,3 persen. Hasil *R-Square* penelitian ini juga menunjukkan nilai 70 persen yang berarti kinerja pegawai secara signifikan dapat dijelaskan oleh faktor *performance appraisal system*, motivasi kerja, dan komunikasi *internal* organisasi. Sisanya 30 persen dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar dari variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kinerja responden Tahun 2019 dari informan kunci, yaitu satu orang jabatan struktural eselon III, dua orang jabatan fungsional umum dan tiga orang jabatan fungsional tertentu, dilihat bahwa kinerja pegawai baik, namun penilaian tersebut dapat disebabkan faktor-faktor *internal* maupun eksternal. Faktor *internal* yang terjadi adalah adanya kedekatan antara pejabat penilai dengan responden yang dinilai sehingga nilai terlampaui tinggi. Adapun faktor eksternal seperti permasalahan keduanya sehingga nilai dibawah standar atau baik. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara secara mendalam mengenai ketiga variabel ditambah dengan kinerja responden tahun 2019, diketahui bahwa perlu adanya sistem transparansi agar meminimalisirkan faktor-faktor

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

subjektif. Selain itu, kejelasan antara jabatan dengan tugas kegiatan yang harus dilakukan agar pegawai merasakan *performance appraisal system*, motivasi kerja dan komunikasi *internal* dengan jelas.

4.7 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis data pada penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat ditetapkan dalam upaya meningkatkan kinerja di lingkungan ANRI. Implikasi manajerial merupakan suatu proses pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh suatu organisasi tentang bagaimana cara meningkatkan produktivitas melalui peningkatan kapasitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas dari sumber daya yang dimiliki. Kegiatan evaluasi ini merupakan kegiatan yang penting dalam proses implikasi manajerial untuk meminimalisir tingkat kegagalan yang dialami oleh suatu organisasi. Pada proses perjalanannya implementasi dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di ANRI beraskan dari manajemen kinerja yang diadopsi dari Peraturan Kepala ANRI Nomor 3 Tahun 2018. Penilaian kinerja pegawai di lingkungan ANRI dapat dikatakan bias, dikarenakan sistem penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai kurang objektif, pejabat penilai menggunakan hasil penilaian kinerja periode sebelumnya sebagai dasar pertimbangan penilaian kinerja pegawai. Hal ini menyebabkan hasil penilaian kinerja tidak menggambarkan hasil kerja pegawai yang sesungguhnya. Hasil analisis SEM yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat beberapa implikasi manajerial yang perlu dipertimbangkan organisasi. Implikasi manajerial tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Performance appraisal system* memiliki peranan yang sangat penting, diantaranya untuk melihat kinerja dari pegawai. Selain itu, *performance appraisal system* juga bermanfaat bagi pengembangan kemampuan dan kompetensi serta jenjang karier bagi pegawai. Penilaian prestasi kerja bagi Pegawai Negeri Sipil yang diimplementasikan organisasi diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama bahwa *performance appraisal system* harus dimulai dengan menyempurnakan informasi mengenai tugas dan fungsi dari jabatan, memahami proses penilaian apresiasi kerja sehingga dapat merubah pola pikir dan budaya kerja. Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan ANRI. Organisasi perlu memperhatikan beban kerja pegawai dalam menilai kinerja pegawai. Pegawai yang melakukan dan menghasilkan prestasi kerja lebih banyak perlu diapresiasi lebih oleh organisasi. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai memiliki perilaku dan pemikiran yang berbeda sehingga mengakibatkan adanya perbedaan didalam kinerja yang dihasilkan. ANRI memerlukan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan yang baik terhadap hasil kerja tiap pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik perlu mendapatkan *rewards* (penghargaan) atas apa yang ia peroleh. Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki hasil evaluasi yang jelek akan menerima sanksi organisasional seperti penurunan pangkat atau pemecatan. Manajemen kinerja di lingkungan ANRI ini diatur didalam Peraturan Kepala ANRI No. 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan ANRI. Tujuan dari peraturan ini adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dari Pegawai Negeri Sipil melalui proses yang sinergi antara kinerja organisasi,



kinerja unit, dan tugas pokok jabatan pegawai. Hal ini juga bertujuan untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasar pada sistem prestasi kerja dan sistem karier yang menitikberatkan pada sistem prestasi pegawai.

- b. Aspek motivasi kerja pegawai paling rendah berasal dari karakter sifat tanggap dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan. Pemahaman yang lebih akan posisi jabatan pegawai dan tugas-tugas mampu meningkatkan pengetahuan pegawai akan apa apa yang diharapkan organisasi. Pengetahuan pegawai dan kompetensinya dapat ditingkatkan dengan melakukan pelatihan dan pendidikan secara intensif kepada pegawai di lingkungan ANRI. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan tanggung jawab serta motivasi dalam bekerja.
- c. Arah hubungan komunikasi *horizontal* dan *diagonal* merupakan aspek terkecil dari komunikasi *internal* organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu melakukan interaksi secara intensif yang melibatkan semua pegawai, yakni bukan hanya pegawai sesama unit kerja namun pegawai antar unit yang berbeda. Rapat koordinasi dan evaluasi setiap kegiatan organisasi tidak hanya perlu melibatkan pegawai dalam satu unit kerja namun juga antar bagian. Sehingga sinergisitas antar pegawai dalam menjalankan visi misi organisasi dapat berjalan secara optimal.
- d. Motivasi kerja memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Sebaiknya organisasi menjaga kenyamanan kondisi kerja sehingga dapat meningkatkan semangat dan produktivitas dalam bekerja dengan memperhatikan faktor *performance appraisal system* dan komunikasi *internal* organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kinerja pegawai dengan pengembangan karir pegawai dan melakukan komunikasi secara intensif dari pihak *internal* yang terjalin antar unit kerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Performance appraisal system yang dijalankan organisasi ANRI belum menggambarkan kinerja yang sesungguhnya dari para pegawai. Proses penilaian sasaran kerja pegawai secara pelaksanaan masih bersifat bias dan subjektif. Penggunaan hasil sasaran kerja pegawai periode penilaian sebelumnya yang dijadikan dasar pertimbangan oleh pejabat penilai dalam melakukan penilaian kinerja pegawai melatarbelakangi munculnya ketidaksesuaian antara prestasi kerja pegawai yang dinilai dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dihasilkan pegawai.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan ANRI menunjukkan suatu hubungan yang semu. Keterhubungan yang erat antara semangat bekerja pegawai dengan hasil kinerja pegawai namun subjektifitas dan bias dalam proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan tidak menggambarkan produktivitas pegawai secara sebenarnya. Namun, berdasarkan data survey dan wawancara menunjukkan bahwa pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, yang mana hal ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih rajin dan berupaya menunjukkan performa terbaiknya.

Komunikasi *internal* organisasi yang dijalankan oleh organisasi telah berlangsung dengan baik dan ini membantu pegawai memperlancar penyelesaian tugas. Komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, sesama pegawai dalam satu unit kerja, maupun pegawai antar unit kerja telah secara efektif memperlancar kerja pegawai dalam mencapai sasaran strategis unit kerja dan organisasi. Hasil analisa data juga menunjukkan bahwa antara komunikasi *internal* organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh *performance appraisal system*, komunikasi *internal* organisasi dan motivasi kerja. Pegawai akan semakin baik kinerjanya jika pegawainya memiliki semangat kerja yang tinggi, sistem penilaian kinerja yang dijalankan telah dianggap baik oleh para pegawainya dan komunikasi yang terjalin didalam organisasi berjalan dengan lancar. Peningkatan persepsi pegawai terhadap *performance appraisal system* dan lancarnya komunikasi internal organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kinerja pegawai namun juga motivasi kerja pegawai untuk semangat dalam bekerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, saran yang dapat diberikan yaitu, bagi instansi ANRI, seyogyanya penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan secara lebih objektif, terukur, akuntabel dan transparan. Penilaian yang dilakukan oleh pejabat penilai tidak mempertimbangkan hasil penilaian periode sebelumnya namun prestasi kerja yang dihasilkan pegawai pada periode penilaian yang berlangsung yakni dengan mengacu pada Perka ANRI No. 3 Tahun 2018. Hal yang dapat dilakukan organisasi dalam memperbaiki kinerja pegawai adalah dengan memberikan pemahaman yang benar terkait pelaksanaan *performance appraisal system* baik pada pejabat penilai maupun pada pegawai yang dinilai. Aplikasi catatan harian kepegawaian yang saat ini digunakan organisasi dalam membantu pengukuran kinerja pegawai terbukti mampu mengontrol aktifitas kerja pegawai dalam mencapai rencana kerja unit kerja dan sasaran strategis organisasi.

Kemudian, bagi peneliti lain yang mengkaji kinerja pegawai, diharapkan tidak hanya melakukan pengumpulan datanya secara teknik survei, namun juga menambah teknik wawancara guna mengetahui secara lebih mendalam mengenai informasi yang ingin dikaji.

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman NH. 2018. The effect of interpersonal communication skills and work motivation on performance of marketing employee. *International Journal English Technology*. 7(2):190-195.
- Afianti I. 2018. Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS di BKPSDM Kabupaten Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 48(2):123-154.
- Aguinis H. 2014. *Performance Management. 3rd Edition*. London (UK): Pearson Education Limited.
- Agustina DM, Sunarto MJD, Jatmika K. 2013. Sistem informasi penilaian kinerja pegawai pada badan kepegawaian dan diklat Surabaya. *Jurnal Sistem Informasi*. 2(2):1-6.
- Agustini NA, Purnaningsih N. 2018. Pengaruh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*. 16(1):89-108.
- Amstrong MBA. 1998. *Performance Management-The New Realities*. London (UK): Institute of Personnel and Development.
- Ananda SS, Sunuharyo BS. 2018. Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator motivasi kerja karyawan (studi pada karyawan PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 58(1):67-76.
- Anggara FDP, Sujiono, Kristiyana N. 2020. Pengaruh kedisiplinan, kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Performances Human Resources*. 1(1):53-61.
- ANRI [Arsip Nasional Republik Indonesia]. 2013. Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ANRI Tahun 2013.
- ANRI [Arsip Nasional Republik Indonesia]. 2019. Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ANRI Tahun 2019.
- Armstrong M, Baron A. 2005. *Managing Performance: Performance Management In Action*. CIPD publishing.
- Boachie-Mensah FO, Seidu PA. 2012. Employees' perception of performance appraisal system: a case study. *International Journal Bussiness Management*. 7(2):73.
- Cascio WF, Herman A. 2014. *Applied Psychology in Human Resource Management*. 7th Edition. London (UK): Pearson.
- Cinintya B. 2019. Peran Insentif, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan Pemasaran di Bank DKI. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Cutcher-Gershenfeld J, McGregor D. 2006. *The Human Side Of Enterprise*. New York (US): McGraw-Hill Education.
- Daoanis LE. 2012. Performance appraisal system: it's implication to employee performance. *International Journal Economics Management Sciences*. 2(3):55-62.
- DeVito JA. 1989. *The Interpersonal Communication Book, Professional Book*. New York (US): Harper and Row Publisher.



- Dorf RC, Raitanen M. 2005. The balanced scorecard: translating strategy into action. *Journal Bussiness Management*. 85(9):1509-1510.
- Dwiyanto A. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fachreza, Musnadi S, Majid MSA. 2018. Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Journal Management*. 2(1):115-122.
- Fachrezi H, Khair H. 2020. Pengaruh komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 3(1):107–119.
- George D, Mallery P. 2018. *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step*.
- Gomes FC. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta (ID): Andi Offset.
- Gustiawati R. 2015. Pengaruh sistem penilaian kinerja dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya kepada kinerja guru di SMA. *Jurnal Pendidikan*. 3(11):170-187.
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks (US): Sage.
- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M. 2013. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance*. Thousand Oaks (US): Sage.
- Hair JF, Sarstedt M, Ringle CM, Mena JA. 2012. *An Assessment Of The Use Of Partial Least Squares Structural Equation Modelling In Marketing Research*. *Journal Academic Sciences*.
- Hair JJ, Hult GT, Ringle C, Sarstedt M. 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt*.
- Haning MT. 2015. *Reformasi Birokrasi: Desain Organisasi yang Mendukung Pelayanan Publik di Indonesia*. Yogyakarta (ID): Ilmu Giri.
- Haning MT. 2018. Reformasi Birokrasi di Indonesia : Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*. 4(1):25-37.
- Hidayat R. 2015. Performance appraisal sebagai alat pengukuran kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 3(1):1-8.
- Idowo OA. 2017. Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Journal Bussiness Economics*. 5(4):15-39.
- Irawan A, Maarif MS, Affandi MJ. 2015. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di direktorat jenderal pendidikan tinggi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 1(1):55-64.
- Juhairiah A. 2016. Evaluasi proses penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil pada din as pertanian kehutanan dan ketahanan pangan provinsi kalimantan utara. [tesis]. Jakarta (ID): Universitas Terbuka.
- Ketchen DJ. 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Volume ke-46. New York (NY): McGraw-Hill.

- Khan MR, Wajidi FA, Alam S. 2020. Effects of communication on employee motivation: study of Pakistan's state-owned oil company. *Journal Bussiness Economics*. 12(1):77-84.
- Komara AT, Nelliawati E. 2014. PNS di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis Entrepreneur*. 8(2):73-85.
- Kuswati Y. 2020. The effect of motivation on employee performance. *International Journal of Humanity Social Sciences*. 3(2):995-1002.
- Lawter L, Kopelman RE. 2015. McGregor's theory X/Y and job performance: a multilevel, multi-source analysis. *Jurnal Management Issues*. 27(14):84-101.
- Mangkunegara AAAP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung (ID): PT Remaja Rosdakarya.
- Markgraf PR. 2003. *A Study of Internal Communication in the Royal Canadian Mounted Police of British Columbia*. Ottawa (CA): Royal Roads University.
- Mbiti AM, Arasa R, Kinyili J. 2019. Influence of Performance Appraisal on Performance of Universities in Machakos and Kitui Counties, Kenya. 4(5).
- Munthe K, Tiorida E. 2017. Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. 3(1):86-97.
- Murphy KR. 2019. Performance evaluation will not die, but it should. *Journal Human Resources Management*. 30(1):13-31.
- Nwata UP, Umoh GI, Amah E. 2018. Internal organizational communication and employees's performance in selected Banks. *International Journal Humanity Resources Social Sciences*. 3(3):86-95.
- OMBUDSMAN. 2019. Laporan Tahunan 2019. [internet]. [Diakses pada: 2020 Nov 2]. Tersedia pada: <http://ombudsman.go.id/>
- Parashakti RD, Setiawan DI. 2019. Gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 10(1): 2089-1989.
- Parshetty S. 2019. Employee motivation and their impact on employee performance in banking sector in Hyderabad Karnataka Region. *International Journal Trend Sciences Resources*. 3(4):390-393.
- Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia [PERKA ANRI] No. 3 Tahun 2018. 2018. Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia, hlm. 1-28.
- Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia [PERKA ANRI] No. 2 Tahun 2019. 2019. Pedoman Pemberian Tunjangan Kinerja, Disiplin, dan Cuti di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia, hlm. 1-26.
- Peraturan Pemerintah [PP] No. 46 Tahun 2011.2011. Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, hlm. 3.
- Peraturan Pemerintah [PP] No. 17 tahun 2020. 2020. Peraturan Pemerintah (PP) tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, hlm. 1-27.
- Rahmanto AF. 2004. Peranan komunikasi dalam suatu organisasi. *Jurnal Komunikasi Psikologi*. 1(2):60-61.
- Rarung N, Mananeke L, Lengkong VPK. 2015. Pengaruh mutasi pegawai dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*. 3(4):143-154.



- Rasul I, Rogger D. 2017. Management of bureaucrats and public service delivery: evidence from the Nigerian civil service. *The Economic Journal*. 128(608): 413-446.
- Rudman R. 2003. *Performance Planning and Review*. 2nd Edition. Australia (AU): Allen & Unwin.
- Araraih UN, Azmi AH, Sakdan MF, Mohd Karim K, Amlus MH. 2019. Understanding the effects of interpersonal communication and task design on job performance among employees in the manufacturing company. *Humanity Social Sciences*. 7(5):448-453.
- Sari DC. 2015. Pengaruh lingkungan kerja dan senioritas terhadap produktivitas kerja dosen di urusan administrasi niaga Politeknik Negeri Medan. *Jurnal Ilmu Sains*. 1(3):1-10.
- Simanjuntak H. 2018. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap implementasi budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan PT HNR. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Sumpeno T. 2020. Implementasi kebijakan tunjangan kinerja dinamis berdasarkan sistem penilaian pegawai berbasis kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. 7(1):76-99.
- Thoha M. 2012. *Government Bureaucracy and the Power in Indonesia (Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia)*. Suraji Edition. Yogyakarta (ID): Matapena Institute.
- Towne ND. 2006. Effects on communication within organizations. Alaska (US): University of Alaska Fairbanks.
- Udayanto RR, Bagia IW, Yulianthini NN, SE MM. 2015. Pengaruh komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-Cola. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 3(1):1-9.
- UN. 1997. Administrative reforms: country profiles of five Asian countries. *Journal United Nations Department of Economic and Social Affairs*.
- Van Riel CBM, Fombrun CJ. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London (UK): Routledge.
- Wahyudi J. 2014. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil (kajian pra implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur). *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*. 1(3).
- Wandi D, Adha S, Asriyah I. 2019. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*. 2(2):18-30.
- Wibowo SE, Phil M. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta (ID): Raja Grafindo Persada.