

Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat SITP

Novie Shol Abdillah¹, Aryana Satrya², Rini Yayuk Priyati³

¹Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

³Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

Article Info

Article history:

Received : 24 Februari 2022

Publish: 14 Maret 2022

Keywords:

Performance Appraisal, Workload, Employee Motivation, Employee Performance

Abstract

This research is motivated by the an unsatisfactory results of performance appraisal at Directorate of Treasury Information System & Technology. In fact, the performance of the Directorate of SITP has been felt by many stakeholders. Another thing that is of concern is that a large workload does not reduce employee motivation to continue to provide maximum performance. The formulations of the problems are: (1) how do performance appraisal affect the employee performance; (2) how do performance appraisal affect the employee motivation; (3) how do workload affect the employee performance; (4) how do workload affect the employee motivation and (5) how do employee motivation affect the employee performance. This research is a quantitative research. Data collection was carried out by distributing on-line surveys to 135 Directorate of SITP staff in all division. Data analysis uses a structural equation model or Structural Equation Model (SEM) with data processing using Partial Least Square (PLS) version 3. The results showed that : (1) performance appraisal had a positive and significant effect on the employee performance; (2) performance appraisal had a positive and significant effect on the employee motivation; (3) workload had a positive and significant effect on the employee performance; (4) workload had a positive and significant effect on the employee motivation and (5) employee motivation gave partial mediation between performance appraisal and workload to employee performance.

Info Artikel

Article history:

Diterima : 24 Februari 2022

Publis : 14 Maret 2022

ABSTRAK

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

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Corresponding Author:

Novie Shol Abdillah

Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

1. PENDAHULUAN

Caillier (2014) mendefinisikan kinerja sebagai istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa baik karyawan melakukan tugas terkait pekerjaannya. Kinerja individu telah dipelajari

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

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

Capaian dan kinerja yang telah dilaksanakan Direktorat SITP dalam digitalisasi perbendaharaan telah banyak dirasakan manfaatnya baik bagi Kementerian Keuangan maupun bagi *stakeholder*. Capaian tujuan-tujuan strategis tersebut tentunya tidak akan berhasil tanpa adanya kinerja yang tinggi dari para pejabat dan pegawai Direktorat SITP. Capaian tersebut juga karena adanya suatu sistem pengelolaan kinerja yang sudah berjalan dengan baik pada Direktorat SITP. Apa yang menjadi tujuan organisasi telah diketahui dan dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, sehingga masing-masing pegawai mempunyai tanggung jawab untuk berusaha mencapai tujuan tersebut.

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

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

Bruggen (2015) menyatakan bahwa dari hasil penelitiannya ada hubungan bentuk-U terbalik antara beban kerja dan kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berada pada titik tertinggi apabila beban kerja sedang (normal), tetapi kinerja pegawai akan menurun bila beban kerja rendah dan tinggi. Sehingga keseimbangan beban kerja harus selalu dijaga oleh organisasi. Jangan sampai kinerja pegawai menurun karena beban kerja pegawai terlalu rendah ataupun terlalu tinggi.

Di sisi lain semangat pegawai untuk melayani dan memberikan yang terbaik bagi *stakeholder* cukup tinggi, hal ini ditunjukkan dengan capaian survei indeks kepuasan publik yang selalu mencapai di atas target yang telah ditetapkan. Hasil survei tersebut selama 4 tahun berturut-turut target indeks kepuasan layanan publik atas layanan Direktorat SITP selalu di atas target yang ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa *stakeholder* merasa puas terhadap layanan/ produk yang dihasilkan dari Direktorat SITP.

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

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

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

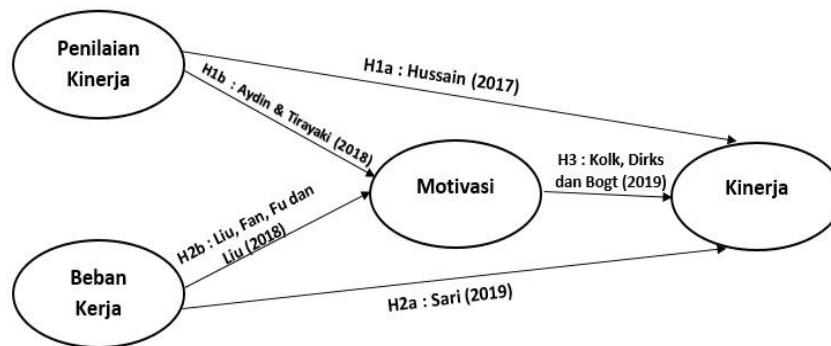
1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat SITP?
2. Apakah penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai Direktorat SITP?
3. Apakah beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat SITP?
4. Apakah beban kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi pegawai Direktorat SITP?
5. Apakah motivasi pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat SITP?

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Setelah angka-angka diperoleh selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan berpegang pada kriteria yang telah ditetapkan. Uraian dari seluruh variabel yang diangkat dalam penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka model penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

2.1. Perumusan Hipotesis Penelitian

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

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

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	123	91%
Wanita	12	9%
Jumlah	135	100%

Sumber: Data Primer (2021)

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

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

Sumber: Data Primer (2021)

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

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

Sumber: Data Primer (2021)

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

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-10 tahun	63	47%
11-20 tahun	68	50%
21-30 tahun	3	2%
Lebih dari 30 tahun	1	1%
Jumlah	135	100%

Sumber: Data Primer (2021)

3.2.Data Uji Validitas

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

Tabel 5. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (EP)

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Tabel 6. Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (PK)

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
PK1		0,749	Valid
PK2		0,750	Valid
PK3	0,567	0,795	Valid
PK4		0,777	Valid
PK5		0,500	Valid
PK6		0,785	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Tabel 7. Uji Validitas Variabel Beban Kerja (BK)

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Tabel 8. Uji Validitas Variabel Motivasi

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti

3.3. Uji Reliabilitas

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

Tabel 9. Uji Reliabilitas Variabel

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti

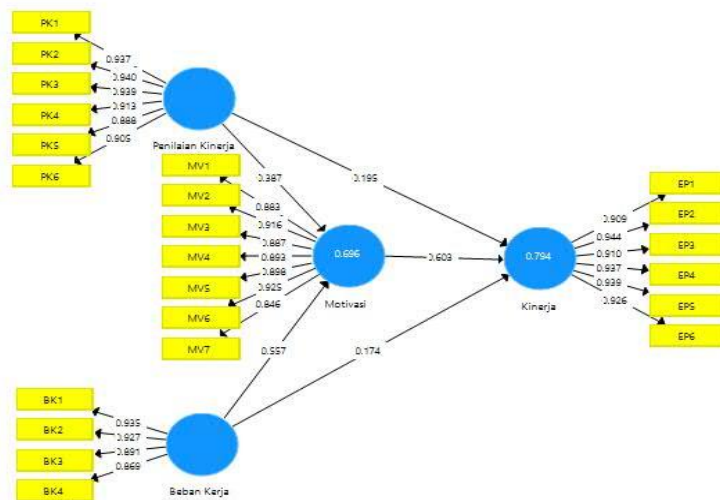
3.4. Hasil Analisis Data (Maintest) Menggunakan Partial Least Square (PLS) Evaluasi Outer Model Cross Loading

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

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

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS



Gambar 2. Convergent Validity

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

indikator memenuhi syarat *convergent validity* atau dinyatakan signifikan.

Average Variance Extracted (AVE)

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

Tabel 11. Pengujian AVE

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

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

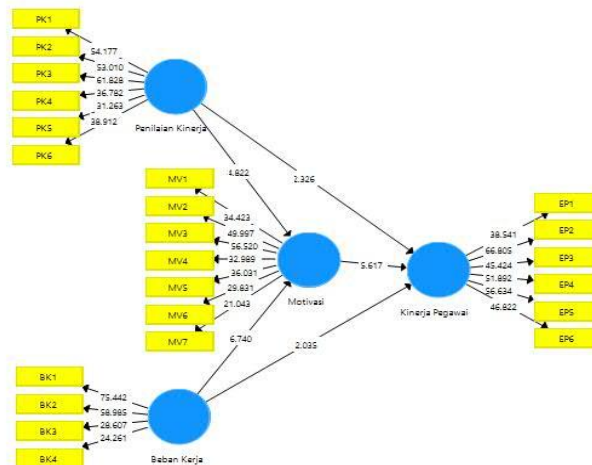
Tabel 12. Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

Evaluasi Inner Model

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



Gambar 3. Hasil Inner Model Penelitian

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

Tabel 13. Hasil *Boostrapping*

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

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

Analisis Koefisien Determinasi (R Square dan Adjusted R Square)

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

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

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Motivasi	0.696	0.692
Kinerja Pegawai	0.794	0.789

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

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

Predictive Relevance

Menurut Jaya dan Sumertajayma (2008) *Predictive Relevance* (Nilai *Q-Square*) berfungsi untuk menilai besaran variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang diteliti/dikaji serta estimasi parameternya. Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai

Q^2 lebih besar dari nol (0). Di mana besaran Q^2 memiliki nilai rentang $0 < Q^2 < 1$. Sehingga melalui rumus: $Q^2 = 1 - (1-R1)^2 (1-R2)^2$
 $Q^2 = 1 - (1-0,696)^2 (1-0,794)^2$
 $Q^2 = 0,992$

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

Penjelasan Analisis Hipotesis Penelitian

H1a: Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,195 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 2.326 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria $> 1,96$ angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara penilaian kinerja dengan kinerja pegawai.

H1b Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pegawai

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

H2a: Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

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

H2b: Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pegawai

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

H3: Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

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

4. KESIMPULAN

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

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

SARAN

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

- a. Organisasi diharapkan untuk lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan penilaian kinerja agar pegawai lebih memahami tujuan organisasi lebih ke depannya seperti apa. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) Melakukan sosialisasi dan internalisasi visi, misi dan tujuan Direktorat SITP 2) Melakukan penjelasan tujuan organisasi kepada para pegawai pada saat dilakukan dialog kinerja organisasi terutama pada awal tahun sebelum pegawai melakukan penandatanganan kontrak kinerja.
- b. Organisasi diharapkan untuk lebih memperhatikan beban kerja pegawai, agar pegawai menghasilkan output yang optimal dalam bekerja dan pegawai juga tetap dalam performa yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) pembagian beban kerja secara merata kepada seluruh kepada paa pegawai, 2) mengajukan tambahan pegawai kepada kantor pusat Direkrotat Jenderal Perbendaharaan supaya beban kerja pada Direktorat SITP berada pada titik yang ideal.
- c. Organisasi diharapkan untuk lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan peningkatan motivasi pegawai. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: 1) Mengadakan acara

capacity building bagi pegawai karena selama pandemi kebanyakan pegawai melaksanakan kebijakan WFH, sehingga akan meningkatkan kembali momen-momen kebersamaan dan kekompakan antar pegawai, 2) SITP sering kali mendapatkan penghargaan dari pihak luar atas capaian kinerja dan presatasinya, namun penghargaan tersebut diberikan kepada Direktorat SITP atas nama instansi. Alangkah baiknya pegawai yang terlibat dalam pencapaian prestasi juga diberikan penghargaan masing-masing sehingga pegawai juga merasa dihargai dan motivasi pegawai akan meningkat untuk meraih prestasi yang lebih baik lagi.

5. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang membantu menyelesaikan penelitian ini. Terimakasih kepada seluruh Pejabat/Pegawai Direktorat SITP dan juga terimakasih kepada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Aydin, A., & Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in turkish forest products industry : A structural equation modeling analysis. *Drvna Industrija: Znanstveni Časopis Za Pitanja Drvne Tehnologije*, 69(2), 101–111. <https://doi.org/10.5552/drind.2018.1710>
- Balaboniene, I., & Vecerskiene, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision (Emerald Insight)*, 53(10).
- Caillier, J. G. (2014). Factors affecting job performance in public agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340201>
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program spss*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square*.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance : an empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.
- Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan persamaan structural dengan partial least square. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika 2008*, 118–132.
- Kolk, B. van der, Dirks, P. M. G. van V.-, & Bogt, H. J. ter. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(3), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>
- Manzoor, Q. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36–45.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation , leadership , and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

- Rifai, A. (2015). Partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) untuk mengukur ekspektasi penggunaan repositori lembaga: pilot studi di UIN syarif hidayatullah jakarta. *Al-Maktabah*, 14(1), 56–65.
- Sari, Y. (2019). How do work stress and workload influence work motivation and performance of employees of the state-owned banks in indonesia? *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(6), 333–340.