

## **Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Bandung (Studi Kasus Pada Dinas Pemakaman & Pertamanan; Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil dan Dinas Pemuda dan Olahraga)**

**Endah Purnama Sari**

Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi-Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)  
endah.psari@yahoo.com

**Santy Setiawan**

Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi -Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)  
santy\_jc@yahoo.com

**Alif Rifky Adilah**

Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi -Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)  
alifrifky@gmail.com

### **Abstract**

*The realization of a good and accountable governance is the hope of all parties. It is expected that the development and implementation of an accountability system that is accurate, clear, legitimate so that the government and development can be carried out efficiently, effectively, cleanly and responsibly and free from corruption, collusion and nepotism (KKN). Based on Speklé and Verbeeten (2013) studies indicating that contractibility moderates the relationship between the use of performance-oriented system performance incentives. The use of performance measurement systems for the purpose of negative incentives affects organizational performance, but this effect is too heavy when Contractibility is high. The type of this research is causal explanatory, and the research sample is population 3 SKPD (Work Unit of Local Area) located in Bandung with data analysis technique using Moderated Regression Analysis (MRA) or interaction test is a special application of linear regression where in regression equation contain Elements of interaction (multiplication of two or more independent variables).*

**Keywords:** *Performance Appraisal System, Performance, Contractibility, SKPD Bandung, Public Sector*

### **Pendahuluan**

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik. (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kecamatan Rancasari, 2014). Terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik dan akuntabel merupakan harapan semua pihak. Berkenaan harapan tersebut diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur *legitimate* sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna,

berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Sejalan dengan pelaksanaan Undang-undang Nomor 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, maka di terbitkan Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Definisi dari SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan) adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan

peningkatan kinerja instansi pemerintah. (Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014).

Setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok melalui pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan. Pelaksanaan dari SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan) direalisasikan dalam bentuk LAKIP yakni (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan) yang berisi laporan realisasi kinerja serta penjelasan tercapainya atau tidak target yang telah direncanakan, perencanaan, pengukuran, serta pelaporan.

Terdapat tiga keuntungan yang akan diperoleh pada saat SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) melaksanakan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan), yaitu kegunaannya dalam mengukur setiap pembangunan atau kinerja yang dilakukan mereka, sebagai tolak ukur untuk mempertanggungjawabkan anggaran yang telah digunakan untuk pembangunan daerah, serta untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prioritas untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya (Mukhsin; 2016). Tidak sejalan dengan pernyataan di atas, dalam kenyataannya SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan) tidak membantu dalam SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) seperti yang diharapkan. Hal ini dibuktikan tidak adanya kabupaten/ kota yang bernilai A melainkan hanya 11 kabupaten/kota yang memperoleh nilai B. (Berita CPNS dan Aparatur Sipil Negara; 2015). Berdasarkan penelitian Speklé dan Verbeeten (2013) menunjukkan bahwa *contractibility* memoderasi hubungan antara penggunaan insentif berorientasi sistem pengukuran kinerja. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif negatif mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi efek ini terlalu berat ketika *Contractibility* tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti ingin mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja PNS SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) di Kota Bandung dengan variabel mediasi yaitu *contractibility*.

## Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini terbagi dalam 4 bagian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> = Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung.
- H<sub>2</sub> = Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung.
- H<sub>3</sub> = Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja

PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel *contractibility*.

- H<sub>4</sub> = Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel *contractibility*.

## Kerangka Teoritis

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity* (Noto Atmojo, 1992 dalam Sutrisno, 2007).

Adapun ukuran kinerja menurut (T.R. Mitchell, 1989 dalam Yunus 2012) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. *Quality of work* yaitu kualitas hasil kerja
2. *Promptness* yaitu ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* yaitu prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
5. *Communication* yaitu kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

**Pengukuran kinerja** adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, *investasi*, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja seringkali membutuhkan penggunaan bukti *statistik* untuk menentukan tingkat kemajuan suatu *organisasi* dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar di balik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum. (Wikipedia, 2016).

Berikut adalah alasan mengapa organisasi mengadopsi pengukuran kinerja (Behn, 2003)

### 1. Untuk Mengevaluasi

Yakni untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja. Proses evaluasi ini terdiri dari dua *variabel*: data kinerja organisasi dan patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut.

### 2. Untuk Mengendalikan

*Manajer* memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar. Organisasi pun menciptakan sistem pengukuran yang menentukan tindakan tertentu apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Setelah itu, mereka pun mengevaluasi apakah sang karyawan betul-betul telah melakukan apa yang telah ditugaskan kepada mereka dan membandingkannya dengan standar kinerja.

### 3. Untuk Menganggarkan

*Anggaran* adalah perangkat mentah untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk

tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai tindakan disipliner. Terkadang kenaikan anggaran lah yang menjadi jawaban untuk peningkatan kinerja.

**4. Untuk Memotivasi**

Para karyawan perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih dan lalu menggunakan ukuran kinerja termasuk target antara untuk memfokuskan energi para karyawan dan memberikan perasaan telah mencapai sesuatu. Target kinerja juga bisa mendorong munculnya kreativitas dalam mengembangkan cara-cara yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan.

**5. Untuk Merayakan**

Organisasi perlu memperingati prestasi-prestasi yang mereka raih, karena ritual semacam peringatan ini bisa mengikat orang-orang yang ada di dalam tim, memberikan mereka perasaan terikat. Perayaan merupakan aktivitas yang mengeksplisitkan pengakuan atas prestasi dan pencapaian.

**6. Untuk Bisa Belajar**

Pembelajaran merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bisa terus berkembang. Pembelajaran ini bisa didapat dengan mengevaluasi kinerja sendiri, semisal dengan mengidentifikasi apa-apa saja yang berhasil dan yang tidak. Dengan mengevaluasi hal ini, organisasi akan bisa pelajari alasan di balik kinerja baik dan buruk.

**7. Untuk Mengembangkan**

Organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja. Oleh karenanya organisasi membutuhkan umpan balik untuk menilai kesesuaian rencana dan arahan serta target sehingga bisa didapatkan pengertian mana-mana saja perihal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

Prinsip Pengukuran Kinerja yakni sebagai berikut

1. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur
2. Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya
3. Kerja yang tak diukur selayaknya diminimalisir atau bahkan ditiadakan
4. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur
5. Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas hasil alih-alih sekadar mengetahui tingkat usaha

6. Mendefinisikan kinerja dalam artian hasil kerja semacam apa yang diinginkan adalah cara manajer dan pengawas untuk membuat penugasan kerja dari mereka menjadi operasional
7. Pelaporan kinerja dan analisis variansi harus dilakukan secara kerap
8. Pelaporan yang kerap memungkinkan adanya tindakan korektif yang segera dan tepat waktu
9. Tindakan korektif yang tepat waktu begitu dibutuhkan untuk manajemen kendali yang efektif.

Dalam tinjauan ekstensif dari literatur kinerja, terdapat 16 sistem pengukuran kinerja yang berbeda di setiap organisasi. Kelompok peran sistem ini dibagi menjadi lima kategori besar yaitu (1) mengukur kinerja, termasuk kemajuan monitoring, mengukur dan mengevaluasi kinerja; (2) *strategy management*, yang meliputi perencanaan, strategi formulasi/pelaksanaan/eksekusi, perhatian fokus, dan keselarasan; (3) internal dan eksternal komunikasi, *benchmarking*, dan sesuai dengan peraturan; (4) mempengaruhi perilaku, yang terdiri perilaku bermanfaat, mengelola hubungan, dan kontrol; dan (5) pembelajaran dan peningkatan, menangkap umpan balik (*feedback*), dan peningkatan kinerja (Franco-Santos et al., 2007 dalam Speklé dan Verbeeten 2013).

Akuntabilitas kinerja adalah kewajiban untuk menjawab dari perorangan, badan hukum atau pimpinan kolektif secara transparan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan misi organisasi kepada pihak-pihak yang berwenang menerima pelaporan akuntabilitas/pemberi amanah (LKIP, 2015).

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik (LAKIP, 2014).

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2014), evaluasi bertujuan agar diketahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang. Selain itu, dalam evaluasi kinerja dilakukan pula analisis efisiensi dengan cara membandingkan antara output dengan input baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi dengan memberikan data nilai output per unit yang dihasilkan oleh suatu input tertentu. Selanjutnya dilakukan pula pengukuran/penentuan tingkat efektivitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat atau dampak. Selain itu,

evaluasi juga dilakukan terhadap setiap perbedaan kinerja (performance gap) yang terjadi, baik terhadap penyebab terjadinya gap maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Dalam melakukan evaluasi kinerja, perlu juga digunakan perbandingan - perbandingan antara:

1. Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
2. Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya.
3. Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta.
4. Kinerja nyata dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar Internasional

Orientasi insentif digunakan untuk memeriksa dampak dari *New Public Management* dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Program *New Public Management* menekankan peran kinerja sistem pengukuran dalam pengaturan sasaran, pemberian insentif. (Newberry dan Pallot, 2004 dalam Speklé dan Verbeeten 2013). Dua karakteristik umum dari pemikiran *New Public Management* adalah pengenalan rasionalitas ekonomi dan efisiensi sebagai prinsip-prinsip yang menyeluruh, dan keyakinan dalam efek menguntungkan dari praktek manajemen seperti bisnis dan instrumen termasuk praktek pengukuran kinerja (Bogt et al., 2010 dalam Speklé dan Verbeeten 2013).

Menurut Speklé dan Verbeeten (2013), cara di mana sistem pengukuran kinerja di sektor publik digunakan mempengaruhi kinerja organisasi, dan bahwa efek kinerja ini tergantung pada *contractibility*. *Contractibility* meliputi kejelasan tujuan, kemampuan untuk memilih ukuran kinerja yang tidak mengalami distorsi, dan sejauh mana manajer tahu dan mengontrol proses perubahan. Kebanyakan organisasi sektor publik yang menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan cara yang sesuai dengan karakteristik kegiatan mereka. Berdasarkan penelitian Speklé dan Verbeeten (2013) menunjukkan bahwa *contractibility* memoderasi hubungan antara penggunaan insentif berorientasi sistem pengukuran kinerja. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif negatif mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi efek ini terlalu berat ketika *Contractibility* tinggi.

## Metode Penelitian

Populasi adalah keseluruhan objek yang karakteristiknya akan diuji (Suliyanto, 2006). Sedangkan Sampel yang baik adalah sampel yang benar-benar dapat digunakan untuk menggambarkan karakteristik populasinya (Suliyanto, 2006). Sampel yang dipilih dari populasi dianggap mewakili keberadaan populasi. Pada penelitian ini yang menjadi

populasi adalah seluruh PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang bekerja pada satuan perangkat daerah Kota Bandung. Oleh karena objek penelitian pada penelitian ini adalah Dinas Pemakaman & Pertamanan (Jalan Ambon No.1A); Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil (Jalan Ambon No.1); dan Dinas Pemuda dan Olahraga (Jalan Aceh), maka populasi akan mencakup seluruh PNS yang bekerja pada bagian tersebut.

Pengujian yang dilakukan atas instrumen penelitian (kuesioner) terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas.

Menurut Suliyanto (2009), terdapat dua teknik pengujian data untuk jenis data primer yaitu:

### 1. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Peneliti menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji validitas data. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2013).

### 2. Uji Realibilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiono dalam Handayani 2014). Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama (Ghozali, 2009). Pengujian reliabilitas menggunakan teknik koefisien *Cronbach Alpha* dengan bantuan SPSS 20. *Cronbach Alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran dalam Salsalina, 2012). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

## Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear yang berbasis *Ordinary Least Square* (Priyanto, 2008). Sebelum dilaksanakan uji asumsi klasik, diperlukan uji normalitas.

**Uji Normalitas**

Menurut Santoso (2001) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal. Peneliti menggunakan analisis grafik untuk melihat normalitas, dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2013).

**Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu (Sunjoyo dkk., 2013).

Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflaction factor* (VIF). Kriteria yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau nilai VIF  $\geq 10$  (Ghozali, 2013).

**Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas adalah adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Dilakukannya uji heteroskedastitas untuk mengetahui adanya penyimpangan dari syarat-syarat asumsi klasik pada model regresi.

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah menggunakan gambar *scatterplot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2013).

**Uji MRA (*Moderated Regression Analysis*)**

Variabel *moderating* adalah variable independen yang berfungsi menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Ada beberapa cara untuk menguji regresi dengan variabel moderating dan salah satunya adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Liana Lie, 2009).

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**

**Sampel Penelitian**

Data yang terkumpul dari penelitian ini terdapat 56 kuesioner yang kembali yang diperoleh peneliti dari seluruh PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang bekerja pada satuan perangkat daerah Kota Bandung, yaitu Dinas Pemukiman & Pertamanan (Jalan Ambon No.1A); Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil

(Jalan Ambon No.1); dan Dinas Pemuda dan Olahraga (Jalan Aceh). Tetapi hanya 54 kuesioner yang dapat diolah, karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap oleh dua orang responden.

**Hasil Uji Validitas**

Berdasarkan pengolahan spss, terdapat 5 *item* pertanyaan yang valid, sedangkan 2 pertanyaan tidak valid. Berikut ini hasil uji validitas untuk variabel sistem penilaian kinerja berorientasi insentif (X1):

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Insentif (X1)**

Item Pertanyaan	Kriteria	Hasil	Kesimpulan
X11	> 0,40	0,438	Tidak Valid
X12	> 0,40	0,703	Valid
X13	> 0,40	0,627	Valid
X15	> 0,40	0,610	Valid
X17	> 0,40	0,506	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas, hanya 2 *item* pertanyaan yang valid dari 4 pertanyaan. Berikut ini hasil uji validitas untuk variabel sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi (X2):

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Eksplorasi (X2)**

Item Pertanyaan	Kriteria	Hasil	Kesimpulan
X21	> 0,40	0,673	Valid
X24	> 0,40	0,581	Valid

Berdasarkan pengujian validitas, hanya 1 *item* pertanyaan yang tidak valid dari 5 pertanyaan. Berikut ini hasil uji validitas untuk variabel kontraktilitas (X3):

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Kontraktilitas (X3)**

Item Pertanyaan	Kriteria	Hasil	Kesimpulan
X32	> 0,40	0,754	Valid
X33	> 0,40	0,824	Valid
X34	> 0,40	0,867	Valid
X35	> 0,40	0,804	Valid
X36	> 0,40	0,665	Valid

Berdasarkan pengujian validitas variabel Y, hanya 11 *item* pertanyaan dinyatakan valid dari 33 pertanyaan. Berikut ini hasil uji validitas untuk variabel kinerja (Y):

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)**

Item Pertanyaan	Kriteria (taraf sig.)	Hasil	Kesimpulan
Y5	> 0,40	0,410	Valid
Y10	> 0,40	0,464	Valid
Y17	> 0,40	0,667	Valid
Y18	> 0,40	0,743	Valid
Y21	> 0,40	0,469	Valid
Y23	> 0,40	0,623	Valid
Y24	> 0,40	0,465	Valid
Y25	> 0,40	0,742	Valid
Y26	> 0,40	0,583	Valid
Y28	> 0,40	0,663	Valid
Y31	> 0,40	0,589	Valid

**Hasil Uji Reliabilitas**

Hasil uji Reliabilitas untuk semua variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Insentif (X1)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.713	5

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Eksplorasi (X2)**

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kontrakibilitas (X3)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	5

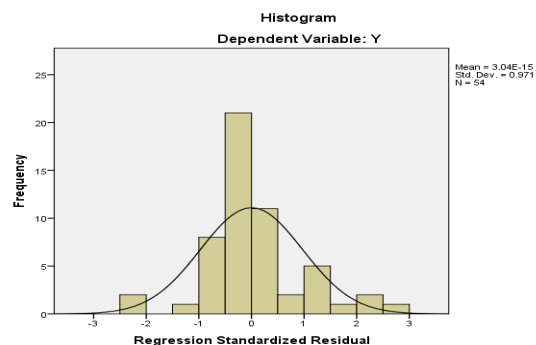
**Tabel 8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	11

Berdasarkan semua data diatas, maka semua variabel dinyatakan reliabel. Untuk variabel X1, X2, X3, dan Y dinyatakan reliabel karena hasilnya menunjukkan nilai cronbach's alpha di atas 0,60.

**Hasil Uji Normalitas**

Peneliti menggunakan uji normalitas dengan menggunakan grafik histogram. Berikut ini hasil gambar grafik yang diperoleh berdasarkan data yang ada:



**Gambar 1**  
**Hasil Uji Normalitas dengan Grafik**

Berdasarkan gambar di atas, dapat terlihat bahwa gambar grafik mendekati normal, sehingga dapat dikatakan model penelitian memiliki distribusi normal.

**Hasil Uji Multikolinearitas**

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

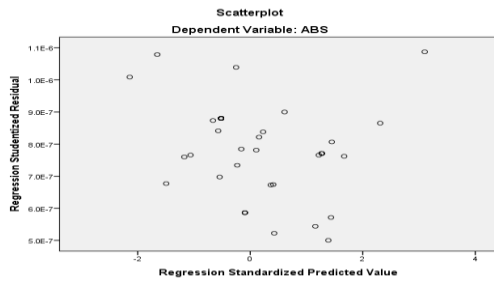
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	25.699	4.699		5.469	.000		
1 X1	.508	.302	.232	1.679	.099	.924	1.082
X2	-.050	.555	-.012	-.089	.929	.967	1.034
X3	.358	.243	.202	1.475	.147	.948	1.054

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas. Hal ini dapat terlihat dari nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10.

**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Peneliti menggunakan gambar *scatterplot* untuk menentukan apakah terdapat heterokedastisitas atau tidak. Berdasarkan gambar 2 dapat terlihat bahwa model penelitian terbebas dari heterokedastisitas karena tidak membentuk pola tertentu. Berikut ini hasil gambar *scatterplot* yang diperoleh:



**Gambar 2**  
Hasil Uji Heterokedastisitas

**Hasil Uji Hipotesis**  
**Hasil Uji Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Insentif terhadap Kinerja PNS SKPD di Kota Bandung**

Berikut ini hasil pengujian hipotesis Sistem penilaian kinerja berorientasi insentif (X1) terhadap kinerja (Y) :

**Tabel 10**  
Hasil Uji Regresi Hipotesis 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.275 <sup>a</sup>	.076	.058	5.25317

a. Predictors: (Constant), X1  
b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	117.772	1	117.772	4.268	.044 <sup>b</sup>
Residual	1434.982	52	27.596		
Total	1552.753	53			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.064	4.356		6.443	.000
	X1	.602	.291	.275	2.066	.044

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar  $0,044 < 0,05$  sehingga hipotesis diterima, berarti sistem penilaian kinerja berorientasi insentif berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung. Sistem penilaian kinerja berorientasi insentif berpengaruh sebesar 7,6% terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung, sisanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja PNS SKPD di Kota Bandung.

**Hasil Uji Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Eksplorasi terhadap Kinerja PNS SKPD di Kota Bandung**

Berikut ini hasil pengujian hipotesis Sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi (X2) terhadap kinerja (Y) :

**Tabel 11**  
Hasil Uji Regresi Hipotesis 2  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.045 <sup>a</sup>	0.002	-0.017	5.459

a. Predictors: (Constant), X2  
b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.121	1	3.121	0.105	.748 <sup>b</sup>
Residual	1549.633	52	29.801		
Total	1552.753	53			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36.436	1.724		21.134	.000
	X2	0.184	0.569	0.045	0.324	0.748

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar  $0,748 > 0,05$  sehingga hipotesis ditolak, berarti sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung.

**Hasil Uji Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Insentif terhadap Kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi variabel Kontraktibilitas**

Berikut ini hasil pengujian hipotesis Sistem penilaian kinerja berorientasi insentif (X1) terhadap kinerja (Y) yang dimediasi oleh kontraktibilitas :

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Regresi Hipotesis 3**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.314 <sup>a</sup>	.099	.081	5.18807

- a. Predictors: (Constant), X1xX3
- b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153.116	1	153.116	5.689	.021 <sup>b</sup>
	Residual	1399.638	52	26.916		
	Total	1552.753	53			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X1xX3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	32.347	2.051		15.772	.000
	X1xX3	.028	.012	.314	2.385	.021

- a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,021 < 0,05 sehingga hipotesis diterima, berarti terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap

kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel kontraktibilitas. Sistem penilaian kinerja berorientasi insentif yang dimediasi kontraktibilitas berpengaruh 9,9 % terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung, sisanya kinerja PNS SKPD di Kota Bandung dipengaruhi oleh faktor lain.

**Hasil Uji Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Eksplorasi terhadap Kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh Kontraktibilitas**

Berikut ini hasil pengujian hipotesis Sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi (X2) terhadap kinerja (Y) yang dimediasi oleh kontraktibilitas :

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Regresi Hipotesis 4**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.195 <sup>a</sup>	0.038	0.019	5.35977

- a. Predictors: (Constant), X2xX3
- b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.942	1	58.942	2.052	.158 <sup>b</sup>
	Residual	1493.811	52	28.727		
	Total	1552.753	53			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X2xX3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Constant	35.448	1.271		27.883	0
	X2xX3	0.05	0.035	0.195	1.432	0.158

- a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,158 > 0,05 sehingga hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel kontraktibilitas.



### Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja berorientasi insentif berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung, baik dimediasi oleh kontraktilitas ataupun tidak. Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Speklé dan Verbeeten (2013) yang menunjukkan bahwa *contractibility* memoderasi hubungan antara penggunaan insentif berorientasi sistem pengukuran kinerja.

### Simpulan dan Saran

#### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas di bab empat, maka peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem penilaian kinerja berorientasi insentif berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung. Besarnya pengaruh kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung sebesar 7,6%.
2. Sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung.
3. Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel *contractibility*. Besarnya pengaruh penilaian kinerja berorientasi insentif yang dimediasi kontraktilitas terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung sebesar 9,9 %.
4. Tidak terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD di Kota Bandung yang dimediasi oleh variabel *contractibility*.

#### Saran

Peneliti menemukan beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Jumlah sampel sebaiknya diperluas di beberapa SKPD di Kota Bandung. Keterbatasan jumlah sampel PNS SKPD di Kota Bandung yang diperoleh peneliti, sehingga mempengaruhi hasil pengolahan data peneliti.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja PNS SKPD di Kota Bandung, selain penilaian kinerja berorientasi insentif, penilaian kinerja berorientasi eksplorasi, maupun kontraktilitas.

### Daftar Pustaka

- Agustina, Vina dan Yoestini. 2012. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, dan Nilai Pelanggan dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Joglosemar Bus. *Diponegoro Journal of Management*. Vol 1, No.1, hal. 1-11.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. 2014. Inspektorat Kota Bandung. Bandung. [www.inspektorat.bandung.go.id](http://www.inspektorat.bandung.go.id).
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kecamatan Rancasari. 2014.
- Lie Liana. 2009. Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK* Vol.2. Juli 2009. pp. 90-97.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Cetakan Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono. 2011. *Metodologi Penelitian*. Zanafra Publishing. Pekanbaru. [https://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran\\_kinerja](https://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran_kinerja).
- Priyanto, Dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS. Mediakom. Yogyakarta.
- Spekle, Roland F. and Frank H.M. Verbeeten. 2014. The Use of Performance Measurement Systems in The Public Sector: Effects on Performance. *Management Accounting Research*. Volume 12, Issue 2, June 2014, Pages 131-146.
- Speklé dan Verbeeten. 2013. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance, *Management Accounting Research*, 507, 1-16.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sunjoyo, dkk. 2013. *Aplikasi SPP Untuk Smart Riset*. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, Prihatin. 2007. Sistem Pengukuran dan Penilaian Kinerja Karyawan Dalam Menjalankan Tugas dan Kewajibannya. Bandung.
- Robert D. Behn 2003. *Why measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*.
- Yunus, Dalifah. 2012. *Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran IPA SMP di Kabupaten Belitang Timur*. Jakarta.

**KUESIONER PENELITIAN**

KS: Kurang Setuju  
 S: Setuju  
 SS: Sangat Setuju

Kepada Yth.  
 Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Responden  
 di tempat

Kami peneliti dari Universitas Kristen Maranatha Bandung, bersama ini dengan hormat memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden dalam penelitian kami. Penelitian kami berjudul: Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja PNS Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung dengan *Contractibility* sebagai Variabel Moderating. Peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari. Semua informasi yang diperoleh akan menjadi sebuah penelitian secara akademis. Sesuai dengan etika penelitian, peneliti akan menjaga kerahasiaan tanggapan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari. Keberhasilan penelitian ini sangat bergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari. Atas dukungan dan partisipasinya, peneliti ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
 Peneliti

1. Endah Purnama Sari, S.E., M.Ak., Ak., BKP., CA.
2. Santy Setiawan, S.E., M.Si., Ak., CA.
3. Alif Rifky A

**DATA RESPONDEN**

Nama: .....(boleh diisi/tidak)  
 Jenis Kelamin: ( ) 1.Laki-laki ( ) 2.Perempuan  
 Usia: .....tahun  
 Lama Bekerja: .....tahun  
 Bagian: .....

**Petunjuk Pengisian:**

1. **Isilah semua pernyataan** yang disajikan dalam kuesioner ini.
2. Setiap pernyataan hanya dapat ditanggapi dengan cara **memilih satu skor** yang ada di setiap kolom **sesuai persepsi** Bapak/Ibu/Saudara/Saudari
3. **Berikan tanda silang** pada skor yang mewakili persepsi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Keterangan:  
 STS: Sangat Tidak Setuju  
 TS: Tidak Setuju

No.	Penyataan-pernyataan ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja SKPD	STS	TS	N	S	SS
1.	Visi dan Misi organisasi dibuat dengan mengacu pada UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.					
2.	Visi dan Misi organisasi dijabarkan dalam rencana kerja (renja) dan rencana strategi organisasi (renstra).					
3.	Motto pelayanan organisasi mampu memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang terbaik.					
4.	Motto pelayanan organisasi diumumkan secara luas kepada publik/pengguna layanan (dipajang diruang pelayanan atau melalui media massa).					
5.	Penyusunan, penetapan dan penerapan standar pelayanan organisasi mengacu pada UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.					
6.	Maklumat pelayanan dipublikasikan kepada publik (pengguna layanan).					
7.	Organisasi memiliki sertifikat ISO 9001:2008 dalam menyelenggarakan pelayanan publik.					
8.	Organisasi menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM).					
9.	Organisasi menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP).					
10.	Organisasi menetapkan uraian tugas secara jelas.					
11.	Organisasi menetapkan dan menerapkan pedoman kode etik pegawai bagi seluruh pegawai.					
12.	Pegawai bersikap dan berperilaku ramah/baik dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna layanan.					
13.	Pegawai memiliki tingkat kedisiplinan dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan.					
14.	Pegawai memiliki tingkat kepekaan/respon dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan.					
15.	Pegawai memiliki keterampilan yang memadai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan.					
16.	Terdapat kebijakan pengembangan pegawai untuk meningkatkan keterampilan/profesionalisme pegawai.					

No.	Penyataan-pernyataan ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja SKPD	STS	TS	N	S	SS
17.	Sarana dan prasarana yang dipergunakan untuk proses pelayanan telah didayagunakan secara optimal.					
18.	Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia ada dalam kondisi bersih dan sederhana.					
19.	Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia ada dalam kondisi layak dan bermanfaat.					
20.	Tersedia sarana pengaduan, seperti: kotak pengaduan, loket pengaduan, telepon, email dan lain sebagainya.					
21.	Organisasi memiliki sistem atau prosedur untuk mengelola pengaduan dari pengguna layanan.					
22.	Dalam organisasi, terdapat petugas khusus/unit yang dapat menangani pengelolaan pengaduan.					
23.	Setiap pengaduan yang disampaikan pengguna layanan dapat diselesaikan oleh organisasi.					
24.	Organisasi mengacu pada Peraturan Menteri PAN-RB No. 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan dengan Partisipasi Masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan untuk mengelola pengaduan dari pengguna layanan.					
25.	Organisasi melaksanakan survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) setiap periode.					
26.	Survei IKM yang dilakukan oleh organisasi mengacu pada Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2004.					
27.	Rata-rata skor IKM yang diperoleh menunjukkan kinerja organisasi baik (diatas nilai 2,5 atau 62,50).					
28.	Organisasi melakukan tindak lanjut atas hasil survei IKM.					
29.	Organisasi menggunakan sistem informasi pelayanan berbasis elektronik.					
30.	Penyampaian informasi pelayanan publik kepada pengguna layanan dapat diakses secara online.					

No.	Penyataan-pernyataan ini bertujuan untuk mengetahui <i>contractibility</i> (perjanjian kinerja)	STS	TS	N	S	SS
31.	Terdapat keterbukaan informasi pelayanan kepada pengguna layanan karena setiap informasi dapat diakses secara online.					
32.	Organisasi menetapkan target kinerja pelayanan.					
33.	Organisasi berusaha mencapai target kinerja dalam menjalankan pelayanannya.					
34.	Organisasi menyusun rencana kerja dan anggaran dalam bentuk dokumen.					
35.	Dokumen rencana kerja dan anggaran menjadi dasar penyusunan perjanjian kinerja.					
36.	Dokumen perjanjian kinerja merupakan lembar/dokumen yang berisikan penugasan untuk melaksanakan program/kegiatan.					
37.	Dokumen perjanjian kinerja disusun dengan mencantumkan indikator kinerja program/kegiatan atau indikator kinerja utama.					
38.	Dalam dokumen perjanjian kinerja terdapat target kinerja organisasi.					
39.	Dokumen perjanjian kinerja organisasi disepakati oleh walikota dan pimpinan organisasi (pimpinan SKPD).					
40.	Organisasi membuat pembayaran atas kinerja sebagai bagian integral dan rencana formal organisasi.					
41.	Pemberian insentif kepada pegawai dilakukan berdasarkan data kinerja yang akurat dan obyektif.					
42.	Pegawai dilibatkan dalam pengembangan, implementasi, dan revisi formula pembayaran kinerja.					
43.	Organisasi membangun sistem pembayaran untuk rencana kerja secara konsisten.					
44.	Pemberian insentif kelompok kerja dan individual dilakukan berdasarkan kontribusi kerja.					
45.	Dalam organisasi, terdapat sistem pengawasan dan penilaian kinerja yang transparan.					

No.	Penyataan-pernyataan ini untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja yang berorientasi eksplorasi.	STS	TS	N	S	SS
46.	Pemberian insentif disertai dengan penghargaan ( <i>reward</i> ) yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai.					
47.	Organisasi membuka kesempatan bagi pegawai untuk berdiskusi dan memberikan masukan berupa ide.					
48.	Organisasi melakukan eksperimen, pembelajaran dan adaptasi terhadap pandangan-pandangan yang baru berkembang.					
49.	Pegawai bersedia terlibat dalam perdebatan organisasi untuk tujuan perkembangan organisasi di masa depan dan menyangkut skala prioritas.					
50.	Terdapat interaksi yang tinggi antar pegawai (anggota organisasi) di berbagai jenjang hirarkis sehingga menuntut adanya komunikasi dan konsultasi yang luas.					