

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA
PNS SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA BANDUNG
DENGAN *CONTRACTIBILITY* SEBAGAI VARIABEL MODERATING**
(Pada Dinas Penataan Ruang, Dinas Bina Marga dan Pengairan, serta Dinas
Pencegahan dan Penanggulangan Kebakaran)

Nunik Lestari Dewi¹, Mathius Tandiontong¹, dan Selma Aghnia Vira²

¹Dosen Jurusan Akuntansi Universitas Maranatha

²Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Maranatha

E-mail: nunik1503@gmail.com, m_tandiontong@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine the effect of performance appraisal system on the performance of civil servants Satuan Kerja Kota Bandung with contractibility as a moderating variable. Performance appraisal system in this research is divided into two variables: performance appraisal system oriented incentive/reward and performance appraisal system that oriented exploration. While the moderating variable is contractibility (performance agreement).

The results showed that there is influence of performance appraisal system oriented incentives/rewards on the performance of civil servants SKPD Bandung of 75.2%. In addition, there is also the influence of exploration-oriented performance appraisal system on the performance of civil servants SKPD Bandung of 56.2%. The existence of the contractibility variable / performance agreement will strengthen the direct correlation of the independent variable to the dependent variable, so the result shows that there is influence of performance appraisal system oriented incentive / reward to the performance of civil servant SKPD Bandung with variable contractibility/performance agreement as moderating variable and there influence of performance appraisal system oriented exploration on the performance of civil servants SKPD Bandung with variable contractibility/performance agreement as a moderating variable.

Keywords: incentive/reward oriented performance appraisal system, exploration-oriented performance appraisal system, contractibility (performance agreement), civil servant performance.

PENDAHULUAN

Agenda penting pada reformasi birokrasi adalah transparansi dan akuntabilitas publik yakni perbaikan pemerintahan dan sistem manajemen pemerintahan. Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) bertujuan meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

SAKIP merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran, dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan (Berita CPNS dan Aparatur Sipil Negara). Setiap instansi pemerintahan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok melalui pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP). LAKIP merupakan produk akhir SAKIP yang menggambarkan kinerja yang dicapai oleh suatu instansi pemerintah atas pelaksanaan program dan kegiatan yang dibiayai APBN/APBD (Berita CPNS dan Aparatur Sipil Negara).

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja pemerintah 2013 menunjukkan bahwa dari 492 kabupaten/kota di Indonesia, belum ada yang meraih nilai A, pemerintah kabupaten/kota yang berhasil mendapat nilai "baik" atas akuntabilitasnya adalah sebesar 31,30% dari 492 kabupaten/kota (menpan.go.id, 2011 dalam Prismatic, 2017). Sampai dengan akhir Maret 2015 penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan untuk kabupaten/kota di Indonesia tidak ada satupun yang mendapatkan nilai A, dari 500 kabupaten/kota akan tetapi terjadi peningkatan penilaian SAKIP menjadi 46,92%. Pada tahun 2016 terjadi peningkatan penilaian SAKIP menjadi 49,87% (menpan.go.id). Kriteria Penilaian sebagai berikut: AA (memuaskan), dengan skor 86 – 100; A (sangat baik) skornya 75 -

85; B (Baik) skornya adalah 66 – 74; C (cukup baik) dengan skor 51 – 65; D (agak kurang) dengan skor 30 – 50; D (kurang) dengan skor 0 – 29.

Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel memerlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, dan terukur sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan berlangsung bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Diperlukan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang transparan akuntabel.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Spekle dan Verbeeten (2013) dijelaskan bahwa pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja adalah negatif, namun pada saat variabel *contractibility* yang tinggi memediasi diantaranya memberikan pengurangan terhadap nilai negatif awal. Kesimpulan yang dihasilkan menyatakan bahwa variabel *contractibility* dapat memediasi pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja. Penggunaan sistem pengukuran kinerja secara eksploratif cenderung meningkatkan kinerja tanpa harus dimoderasi oleh *contractibility*. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian tersebut, oleh karena itu penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung. Sistem penilaian kinerja yang diuji menggunakan dua orientasi yaitu berorientasi insentif/ *reward* dan eksplorasi, serta menggunakan variabel *contractibility*/ perjanjian kinerja sebagai variabel moderating.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi

(Mahsun, 2009:25). Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Pengukuran kinerja adalah adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akunta-bilitas (Bastian, 2006). Menurut Mardiasmo (2009:112), pengukuran kinerja merupakan salah satu alat yang dapat mendorong terciptanya akuntabilitas publik.

Peraturan Menteri Pendaya-gunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi no. 38 Tahun 2012 tentang pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik memberikan indikator-indikator penilaian sebagai berikut:

1. Pada visi, misi dan motto pelayanan terdapat indikator penilaian yang meliputi:
 - a. Adanya visi dan misi yang dijabarkan dalam perencanaan (renstra, renja) mengacu UU No. 25 tahun 2009 tentang pelayanan public.
 - b. Penetapan motto pelayanan yang mampu memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik.
 - c. Motto pelayanan diumumkan secara luas kepada pengguna layanan.
2. Standar pelayanan dan maklumat pelayanan. Sebagai upaya memberikan kepastian, meningkatkan kualitas, dan kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan selaras dengan kemampuan penyelenggaraan sehingga mendapatkan kepercayaan masyarakat, maka penyelenggaraan pelayanan perlu menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan. Indikator yang dinilai dalam standar pelayanan dan maklumat pelayanan adalah:
 - a. Penyusunan, penetapan, dan penerapan standar pelayanan mengacu pada UU No. 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.
 - b. Maklumat pelayanan yang dipublikasikan.
3. Sistem, mekanisme, dan prosedur. Untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat melalui pelayanan yang diberikan menggunakan sistem dan mekanisme pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dilakukan dengan prosedur dan standar operasional prosedur. Indikator yang dinilai dalam komponen ini adalah:
 - a. Memiliki sertifikat ISO 9001: 2008 dalam menyelenggarakan pelayanan publik dengan ruang lingkup semua jenis yang mengacu pada UU No. 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.
 - b. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM), namun tak memiliki sertifikat ISO 9001: 2008.
 - c. Penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP).
 - d. Penetapan uraian tugas yang jelas.
4. Sumber Daya Manusia. Pada aspek SDM merupakan bentuk profesionalisme pegawai yang meliputi sikap dan perilaku, keterampilan, kepekaan, dan kedisiplinan. Indikator yang dinilai dalam komponen ini adalah:
 - a. Penetapan dan penerapan pedoman kode etik pegawai.
 - b. Sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna layanan.
 - c. Tingkat kedisiplinan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan.
 - d. Tingkat kepekaan/respon pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan.
 - e. Tingkat keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan.
 - f. Penetapan kebijakan pengembangan pegawai dalam rangka peningkatan keterampilan/ profesionalisme pegawai dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna pelayanan.

5. Sarana dan prasarana pelayanan. Sarana dan prasarana sebagai media dan instrumen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Indikator penilaiannya meliputi:
 - a. Sarana dan prasarana yang dipergunakan untuk proses pelayanan telah didayagunakan secara optimal.
 - b. Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia memberikan kenyamanan kepada pengguna layanan. Dilihat dari kebersihan, kesederhanaan, kelayakan, dan kemanfaatan.
 - c. Sarana pengaduan, misalnya kotak pengaduan, loket pengaduan, email dan lain sebagainya.
6. Penanganan pengaduan. Komponen ini berkaitan dengan aspek penanganan pengaduan dan penyelesaian terhadap pengaduan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Indikator penilaian komponen ini meliputi:
 - a. Sistem atau prosedur pengelolaan pengaduan pengguna layanan.
 - b. Petugas khusus/unit yang menangani pengelolaan pengaduan.
 - c. Presentase jumlah pengaduan yang dapat diselesaikan
 - d. Pengelolaan pengaduan yang mengacu pada Peraturan Menteri PAN-RB No. 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan dengan Partisipasi Masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan.
7. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Komponen IKM ini merujuk pada tingkat kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan. Indikator penilaiannya meliputi:
 - a. Pelaksanaan survei IKM dalam periode penilaian.
 - b. Survei IKM yang dilakukan mengacu Kepmen Nomor 25 Tahun 2004 dalam periode penilaian.
 - c. Rata-rata skor IKM yang diperoleh.
 - d. Tindak lanjut dari hasil survei.
8. Sistem informasi pelayanan publik. Komponen ini tentang pengelolaan sistem informasi publik dalam bentuk penyampaian informasi dan keterbukaan informasi layanan publik. Indikator penilaiannya meliputi:
 - a. Sistem informasi pelayanan secara elektronik.
 - b. Penyampaian informasi pelayanan publik kepada pengguna layanan.
 - c. Tingkat keterbukaan informasi pelayanan kepada pengguna layanan.
9. Produktivitas dalam pencapaian target pelayanan. Pada komponen ini berkaitan dengan penentuan target pelayanan yang ingin dicapai dengan indikatornya:
 - a. Penetapan target kinerja pelayanan.
 - b. Tingkat pencapaian target kinerja.

2.Sistem Pengukuran Kinerja/ Sistem Penilaian Kinerja

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial yang dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, dengan menetapkan *reward and punishment system* (Mardiasmo, 2009:121). Menurut Spekle & Verbeeten (2009) dalam Prismatiwi (2017:23), sistem pengukuran kinerja merupakan kunci untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas sektor publik. Sistem pengukuran kinerja dapat menjadi sebuah dorongan yang dapat membantu menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, memberikan informasi umpan balik yang berharga, dan menjadi dasar bagi akuntabilitas internal dan eksternal (Cavalluzo & Ittner, 2004; Heinrich, 2002; Kravchuk & Schack, 1996 dalam Prismatiwi, 2017:23).

Implementasi sistem pengukuran kinerja diatur dalam Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman

Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang telah direvisi menjadi Keputusan Lembaga Administrasi Negara No.239/IX/6/8/2003. Selain itu, implementasi sistem pengukuran kinerja diatur juga dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No.73 Tahun 2009 tentang Tata Cara Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Namun demikian, dalam pelaksanaan evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia masih terdapat permasalahan yang disebabkan oleh kemampuan sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Nurkhamid, 2008 dalam Prismatiwi, 2017:23). Permasalahan ini dapat muncul pada tahap pengembangan sistem pengukuran kinerja maupun pada tahap penggunaan hasil dari implementasi sistem pengukuran kinerja (Akbar dkk., 2010; Sihalo & Halim, 2005 dalam Prismatiwi, 2017:23).

Spekle dan Verbeeten (2009) dalam Prismatiwi (2017:26) menguji tiga peran organisasional yang berbeda dari sistem pengukuran kinerja yang telah disesuaikan dengan praktik organisasi sektor publik, yaitu: (1) sistem yang diterapkan untuk tujuan operasional, yaitu dari perencanaan sampai proses pemantauan; (2) sistem yang dapat digunakan untuk menentukan insentif dan reward/penghargaan (Ormond dan Loffler, 2002; Mardiasmo, 2009); dan (3) sistem yang dapat digunakan didalam proses eksplorasi, yaitu *double-loop learning*, penentuan prioritas, dan pengembangan kebijakan.

3. Sistem Penilaian Kinerja yang Berorientasi Insentif/ Reward

Beberapa organisasi menerapkan sistem insentif/reward dalam penilaian kinerja untuk mendorong peningkatan kinerja. Insentif/reward dapat diberikan dalam berbagai bentuk, dapat berupa kenaikan gaji, bonus, pujian, penghargaan, kenaikan jabatan (promosi jabatan), dan

lain-lain. Pemberian insentif/reward yang tepat akan meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

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).

Menurut Mahsun, 2009:114, praktek pemberian reward/insentif sebagai upaya peningkatan kinerja perlu mempertimbangkan faktor-faktor penting sebagai berikut:

1. Membuat pembayaran atas kinerja sebagai bagian integral dan rencana formal organisasi.
2. Penentuan insentif dasar berdasarkan data kinerja yang akurat dan obyektif.
3. Pegawai dilibatkan dalam pengembangan, imple-mentasi dan revisi formula pembayaran kinerja.
4. Membangun sistem pembayaran untuk rencana kinerja secara konsisten.
5. Reward kelompok kerja dan individual berdasarkan kontribusi kerja.
6. Sistem pengawasan dan penilaian kinerja harus transparan.
7. Pemberian insentif moneter harus disertai penghargaan yang bisa meningkatkan kepuasan pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama adalah:

$H_1 =$ Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/reward terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung.

4. Sistem Penilaian Kinerja yang Berorientasi Ekplorasi

Sistem penilaian kinerja dengan menggunakan eksplorasi (cf. Speklé, 2001) secara konseptual berhubungan dengan penggunaan interaktif (Simon, 1990) dan sesuai dengan pembentukan strategi dan komunikasi (Hansen and Van der Stede,

2004), strategi manajemen dan pembelajaran (Franco-Santos et al., 2007), dan berperan membuat keputusan strategis (Henri, 2006). Penggunaan eksplorasi dalam sistem penilaian kinerja dapat membantu untuk mengidentifikasi area kebijakan yang membutuhkan khususnya perhatian politik atau manajerial, memfasilitasi penetapan prioritas dan intervensi selektif, dan memungkinkan pencarian tujuan untuk pendekatan kebijakan baru.

Menurut Spekle dan Verbeeten (2009) dalam Prismatiwi (2017:26) sistem dengan penggunaan untuk tujuan eksplorasi melibatkan eksperimen, pembelajaran, adaptasi terhadap pandangan-pandangan yang sedang berkembang, dan kesediaan untuk terlibat dalam suatu debat organisasi menyangkut skala prioritas dan pembangunan di masa mendatang. Penggunaan sistem untuk tujuan eksplorasi akan membuka kesempatan untuk diskusi dan masukan ide, maka akan meningkatkan intensitas eksperimen, pembelajaran, adaptasi terhadap pemahaman yang muncul, dan kesediaan untuk terlibat dalam perdebatan organisasi yang bertujuan untuk perkembangan organisasi ke depan (Speklé & Verbeeten, 2009 dalam Prismatiwi, 2017:30). Untuk dapat berkembang, maka organisasi harus memiliki kinerja yang sangat baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua adalah:

H₂ = Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung.

5. Contractibility

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 sistem pengukuran kinerja berorientasi insentif terhadap kinerja. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif negatif mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi efek ini menjadi ringan ketika *contractibility* tinggi, sedangkan penggunaan sistem pengukuran kinerja secara eksploratif cenderung meningkatkan kinerja tanpa harus dimoderasi oleh *contractibility*.

Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penyelenggara SAKIP pada SKPD dilaksanakan oleh Entitas Akuntabilitas Kinerja SKPD. SKPD menyusun rencana strategis sebagai dokumen perencanaan SKPD untuk periode lima tahun. Setiap entitas Akuntabilitas Kinerja menyusun Rencana Kerja dan Anggaran yang ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran. Dokumen pelaksanaan anggaran menjadi dasar penyusunan perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Perjanjian kinerja disusun dengan mencantumkan indikator kinerja dan target kinerja. Lembar/dokumen perjanjian kinerja disepakati oleh pimpinan unit organisasi dan pimpinan satuan kerja. Lembar/dokumen perjanjian kinerja tingkat SKPD disepakati oleh Gubernur/Bupati/Walikota dan pimpinan SKPD.

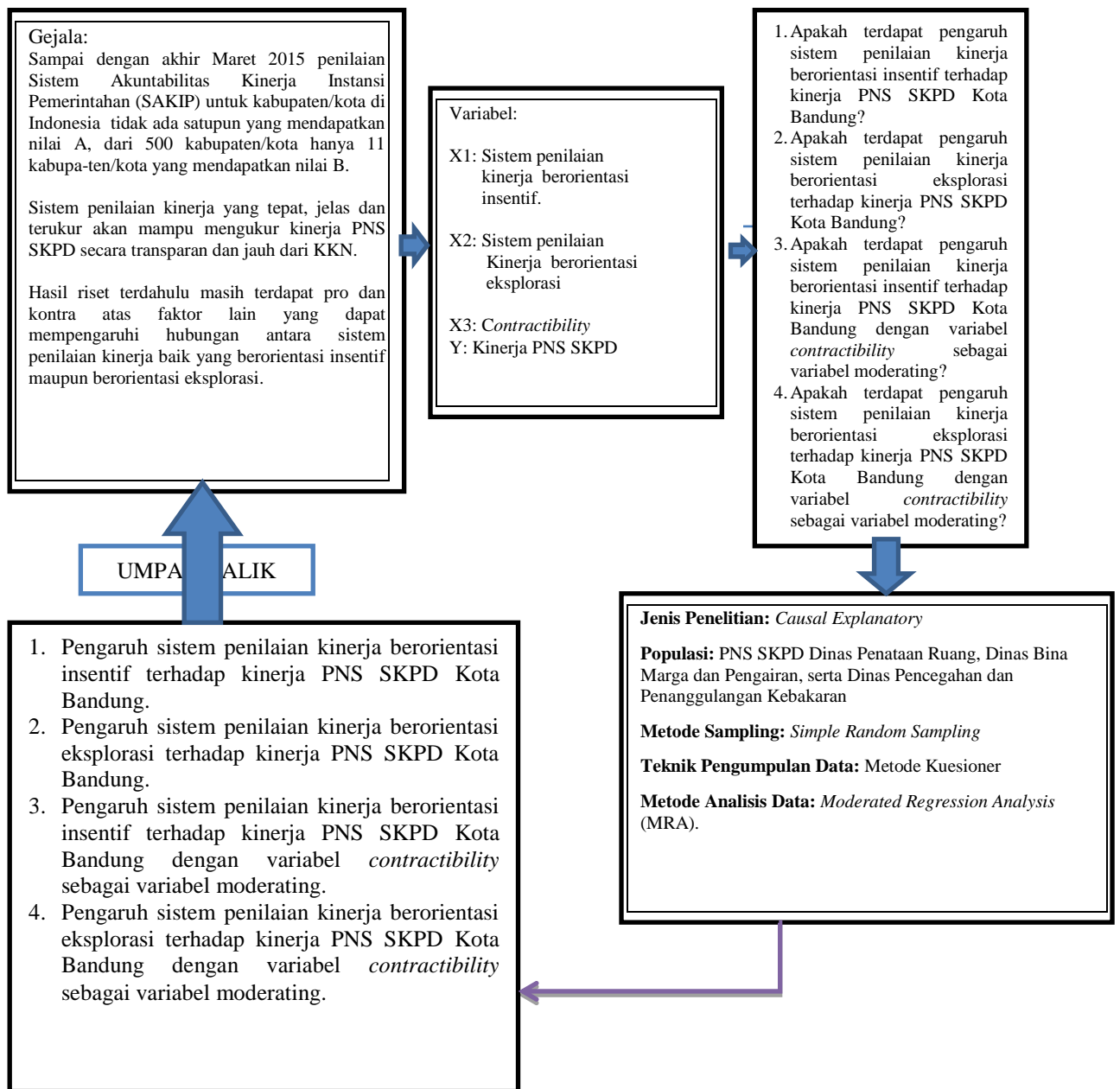
Variabel moderating adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dan dependen. Variabel moderating yang digunakan dalam penelitian ini adalah *contractibility*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dan keempat adalah:

H₃ = Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi in-

sentif/reward terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian kinerja sebagai variabel moderating.

H₄ = Terdapat pengaruh antara sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/ perjanjian kinerja sebagai variabel moderating.

Gambar 1: Kerangka Pemikiran Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS (pegawai negeri sipil) yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung, diantaranya Dinas Penataan Ruang (Jalan Cianjur No.34); Dinas Bina Marga dan pengairan (Jalan Cianjur No.34); dan Dinas Pencegahan dan Penanggulangan Kebakaran (Jalan Sukabumi No 17), maka populasi akan mencakup seluruh PNS yang bekerja pada bagian tersebut.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini, ditentukan berdasarkan kesediaan SKPD menerima sejumlah kuesioner, seperti Dinas Penataan Ruang (Jalan Cianjur No.34) hanya bersedia

menerima 50 buah kuesioner; Dinas Bina Marga dan pengairan (Jalan Cianjur No.34) hanya bersedia menerima 75 buah kuesioner; dan Dinas Pencegahan dan Penanggulangan Kebakaran (Jalan Sukabumi No 17) hanya bersedia menerima 75 buah kuesioner, jadi total sampel sebanyak 200 sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner. Prinsip penulisan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang mengharapkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pernyataan yang telah tersedia.

Definisi operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah:

Tabel 1: Definisi Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Insentif (X1)	Faktor-faktor penting dalam proses pemberian insentif/reward	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membuat pembayaran atas kinerja ▪ Penentuan insentif dasar ▪ Pegawai dilibatkan dalam pengembangan, implementasi, dan revisi formula pembayaran kinerja ▪ Membangun sistem pembayaran ▪ Reward kelompok kerja dan individual berdasarkan kontribusi kerja ▪ Sistem pengawasan dan penilaian kinerja harus transparan ▪ Pemberian insentif moneter harus disertai penghargaan yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai 	Ordinal

Sumber: Mahsun, 2009:114

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Eksplorasi (X2)	Tujuan eksplorasi melibatkan eksperimen, pembelajaran, adaptasi terhadap pandangan-pandangan yang sedang berkembang, dan kesediaan untuk terlibat dalam suatu debat organisasi menyangkut skala prioritas dan pembangunan di masa datang.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdapat kesempatan bagi pegawai untuk berdiskusi dan memberikan masukan. ▪ Adanya eksperimen, pembelajaran dan adaptasi terhadap pandangan baru. ▪ Bersedia terlibat dalam perdebatan organisasi. ▪ Terdapat interaksi yang tinggi antar pegawai. <p><i>Sumber: Menurut Spekle dan Verbeeten (2009) dalam Prismatiwi (2017:26)</i></p>	Ordinal
Contractibility (X3)	Penyelenggara SAKIP pada SKPD dilaksanankan oleh Entitas Akuntabilitas Kinerja SKPD. SKPD menyusun rencana strategis sebagai dokumen perencanaan SKPD untuk periode lima tahun dalam bentuk perjanjian kinerja (<i>contractibility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entitas Akuntabilitas Kinerja menyusun Rencana Kerja dan Anggaran dalam dokumen pelaksanaan anggaran. ▪ Dokumen pelaksanaan anggaran menjadi dasar penyusunan perjanjian kinerja. ▪ Perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan ▪ Perjanjian kinerja disusun dengan mencantumkan indikator kinerja program/kegiatan atau indikator kinerja utama. ▪ Dalam dokumen perjanjian kinerja terdapat target kinerja organisasi. ▪ Dokumen perjanjian kinerja organisasi disepakati oleh walikota dan pimpinan organisasi (pimpinan SKPD). <p><i>Sumber: Peraturan</i></p>	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala		
Kinerja SKPD (Y)	PNS	Pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik: 1. Visi, Misi dan Motto pelayanan	<p><i>Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visi dan Misi organisasi dibuat dengan mengacu pada UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. ▪ Visi dan Misi organisasi dijabarkan dalam rencana kerja (renja) dan rencana strategi organisasi (renstra). ▪ Motto pelayanan organisasi mampu memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang terbaik. ▪ Motto pelayanan organisasi diumumkan secara luas kepada publik/pengguna layanan (dipajang diruang pelayanan atau melalui media massa). ▪ Penyusunan, penetapan dan penerapan standar pelayanan organisasi mengacu pada UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. ▪ Maklumat pelayanan dipublikasikan kepada publik (pengguna layanan). ▪ Organisasi memiliki sertifikat ISO 9001:2008 dalam menyelenggarakan pelayanan publik 	Ordinal	
			2. Standar pelayanan dan maklumat pelayanan.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM). ▪ Organisasi menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP). ▪ Organisasi menetapkan
			3. Sistem, mekanisme, dan prosedur.		
			4. Sumber Daya Manusia		

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	<p>5. Sarana dan Prasarana Pelayanan</p>	<p>uraian tugas secara jelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi menetapkan dan menerapkan pedoman kode etik pegawai bagi seluruh pegawai ▪ Pegawai bersikap dan berperilaku ramah/baik dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna layanan. ▪ Pegawai memiliki tingkat kedisiplinan dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan. ▪ Pegawai memiliki tingkat kepekaan/respon dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan ▪ Pegawai memiliki keterampilan yang memadai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan ▪ Terdapat kebijakan pengembangan pegawai untuk meningkatkan keterampilan/profesionalisme pegawai ▪ Sarana dan prasarana yang dipergunakan untuk proses pelayanan telah didayagunakan secara optimal. ▪ Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia ada dalam kondisi bersih dan sederhana. ▪ Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia ada dalam kondisi layak dan bermanfaat. ▪ Tersedia sarana pengaduan, seperti: kotak pengaduan, loket pengaduan, telepon, email dan lain sebagainya. 	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja PNS SKPD (Y)	1. Penanganan Pengaduan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi memiliki sistem atau prosedur untuk mengelola pengaduan dari pengguna layanan. ▪ Dalam organisasi, terdapat petugas khusus/unit yang dapat menangani pengelolaan pengaduan. ▪ Setiap pengaduan yang disampaikan pengguna layanan dapat diselesaikan oleh organisasi. ▪ 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. 	Ordinal
	2. Indeks Kepuasan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi melaksanakan survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) setiap periode. ▪ Survei IKM yang dilakukan oleh organisasi mengacu pada Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2004. 	
	3. Sistem Informasi Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rata-rata skor IKM yang diperoleh menunjukkan kinerja organisasi baik (diatas nilai 2,5 atau 62,50). 	
	4. Produktivitas dalam pencapaian target	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisasi melakukan tindak lanjut atas hasil survei IKM. ▪ Organisasi menggunakan sistem informasi pelayanan berbasis elektronik. ▪ Penyampaian informasi pelayanan publik kepada pengguna layanan dapat diakses secara online. 	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdapat keterbukaan informasi pelayanan kepada pengguna layanan karena setiap informasi dapat diakses secara online. ▪ Organisasi menetapkan target kinerja pelayanan. ▪ Organisasi berusaha mencapai target kinerja dalam menjalankan pelayanannya. 	
		Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi no. 38 Tahun 2012 tentang pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik.	

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dimulai dengan uji instrumen, yaitu uji vali-ditas dan reliabilitas dengan kriteria yang digunakan untuk menentukan valid tidaknya alat test adalah 0,361 (Sugioyono, 2017:373). Untuk uji reliabilitas memanfaatkan nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 .

Setelah dilakukan pengujian instrumen, maka pengujian selanjut-nya adalah pengujian syarat data melalui uji-uji asumsi klasik, antara lain: uji normalitas data dengan uji statistik non-parametrik

Kolmogo-rov-Smirnov (K-S), uji multikolinieritas untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model, uji hetero-skedastisitas dengan metode grafik yang tergambar pada *scatter plot*. Setelah uji syarat data, maka dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan *Moderated Regre-ssion Analysis* (MRA). Dimana persa-maan regresinya dalam penelitian ini sebagai berikut:

Persamaan Regresi I:	$Y = a_1 + b_1X_1 + e$	Regresi Sederhana	Menjawab Hipotesis 1
	$Y = a_1 + b_1X_1 + b_3X_3 + b_5X_1X_3 + e$	Regresi Berganda	Menjawab Hipotesis 3
Persamaan Regresi II:	$Y = a_2 + b_2X_2 + e$	Regresi Sederhana	Menjawab Hipotesis 2
	$Y = a_2 + b_2X_2 + b_4X_3 + b_6X_1X_3 + e$	Regresi Berganda	Menjawab Hipotesis 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menyebarkan 200 kuesioner pada Dinas Penataan Ruang sebanyak 50 kuesioner, Dinas Bina Marga dan

Pengairan sebanyak 75 kuesioner, serta Dinas Pencegahan dan Penanggulangan Kebakaran seba-nyak 75 kuesioner.

Kuesioner yang kembali sebanyak 175 kuesioner (dari Dinas Penataan Ruang kembali 44 kuesioner, Dinas Bina Marga dan Pengairan kembali 68 kuesioner, serta Dinas Pencegahan dan Penanggulangan Kebakaran kembali sebanyak 63 kuesioner) dan diolah.

Hasil uji instrumen menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel X1 (tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden), variabel X2 (empat pernyataan yang diajukan kepada responden), variabel X3 (enam pernyataan yang diajukan kepada responden), dan variabel Y (tiga puluh tiga pernyataan yang diajukan kepada responden), hasil uji keseluruhan menyatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut dinyatakan valid, karena nilai korelasi yang dihasilkan pada korelasi pearson diatas 0,361. Untuk uji reliabilitas, semua pernyataan yang mewakili variabel X1 (Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Insentif), variabel X2 (Sistem Penilaian Kinerja Berorientasi Eksplorasi), variabel X3 (*Contractibility*), dan variabel Y (Kinerja PNS SKPD), seluruhnya telah memenuhi hasil uji reliabilitas dengan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6.

Setelah dilakukan pengujian instrument, selanjutnya adalah pengujian syarat data melalui uji-uji asumsi klasik, antara lain: uji normalitas data dengan menggunakan uji statistik non-parametric Kolmogorov-Smirnov (K-S), hasil penelitian menunjukkan bahwa data residual tidak berdistribusi normal, hal ini diakibatkan banyaknya nilai yang sama sementara data lainnya tidak mengikuti/mengimbangi dan adanya outlier. Karena data tidak berdistribusi normal maka dilakukan dengan cara membuang outlier dan beberapa data yang dianggap memiliki nilai sama yang ekstrim mengakibatkan adanya ketidakimbangan, sehingga tersisa menjadi 159 responden, dan hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,095 dengan kata lain nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* lebih besar dari signifikansi (α) sebesar 5%

(0,05), maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan tidak ada nilai *tolerance* yang kurang dari 0,1 dan tidak ada nilai VIF yang lebih dari 10. Jadi berdasarkan nilai *tolerance* dan VIF terbukti tidak ada variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam model regresi penelitian ini. Hasil uji Heteroskedastisitas menggunakan scatterplot dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, karena titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau sekitar angka 0, titik-titik tidak mengumpul hanya diatas dan dibawah saja, penyebaran titik-titik data tidak membentuk gelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, penyebaran titik-titik data tidak berpola. Hasil uji hipotesis menunjukkan hasil sebagai berikut:

- a. Hasil uji hipotesis pertama (H_1) menunjukkan terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung. Hal ini menunjukkan pemberian insentif bagi PNS SKPD mempengaruhi kinerja PNS SKPD Kota Bandung. Hasil penelitian ini memperjelas teori mengenai pemberian insentif, menurut teori beberapa organisasi menerapkan sistem insentif/*reward* dalam penilaian kinerja untuk mendorong peningkatan kinerja. Insentif/*reward* dapat diberikan dalam berbagai bentuk, dapat berupa kenaikan gaji, bonus, pujian, penghargaan, kenaikan jabatan (promosi jabatan), dan lain-lain. Pemberian insentif/*reward* yang tepat akan meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung sebesar 75,2%. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya.
- b. Hasil uji hipotesis kedua (H_2), menunjukkan terdapat pengaruh sistem

penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung. Hasil penelitian ini memperjelas teori bahwa penggunaan eksplorasi dalam sistem penilaian kinerja dapat membantu untuk mengidentifikasi area kebijakan yang membutuhkan khususnya perhatian politik atau manajerial, memfasilitasi penetapan prioritas dan intervensi selektif, dan memungkinkan pencarian tujuan untuk pendekatan kebijakan baru sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi berpengaruh terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung sebesar 56,2%. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya.

- c. Hasil uji hipotesis ketiga (H_3), menunjukkan terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian kinerja sebagai variabel moderating. Besarnya pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian kinerja sebagai variabel moderating adalah sebesar 77,9%. Dengan melihat hasil tersebut maka disimpulkan bahwa dengan adanya *contractibility*/perjanjian kinerja akan memperkuat hubungan langsung sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung.
- d. Hasil uji hipotesis keempat (H_4), menunjukkan terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian kinerja sebagai variabel moderating. Besarnya pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian

kinerja sebagai variabel moderating adalah sebesar 68,1%. Dengan melihat hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *contractibility*/perjanjian kinerja akan memperkuat hubungan langsung sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung.

SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

Hasil penelitian ini memberikan beberapa kesimpulan yaitu:

1. Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung sebesar 75,2%.
2. Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung sebesar 56,2%.
3. Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian kinerja sebagai variabel moderating sebesar 77,9%. Nilai 77,9% dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *contractibility*/perjanjian kinerja memperkuat hubungan langsung sistem penilaian kinerja berorientasi insentif/*reward* terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung.
4. Terdapat pengaruh sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung dengan variabel *contractibility*/perjanjian kinerja sebagai variabel moderating sebesar 68,1%. Nilai 68,1% dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *contractibility*/perjanjian kinerja akan memperkuat hubungan langsung sistem penilaian kinerja berorientasi eksplorasi terhadap kinerja PNS SKPD Kota Bandung.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Jumlah sampel. Terbatasnya jumlah sampel dikarenakan ada pembatasan penyebaran jumlah kuesioner. Sampel yang diperoleh hanya 175 dari 200 kuesioner yang boleh dibagikan, sementara jumlah PNS disetiap SKPD sangat banyak, salah satunya di Dinas Penataan Ruang dimana jumlah PNS yang ada lebih dari 300 orang. Sehingga hasil penelitian ini memiliki tingkat generalisasi yang rendah.
2. Tidak mudah untuk memperoleh data dengan cepat, apalagi bersamaan dengan Libur Hari Raya Lebaran, sehingga pengumpulan data menjadi terlambat dan peneliti harus selalu sering mengingatkan baik lewat telepon maupun datang langsung ke dinas-dinas. Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang akan datang sebaiknya peneliti berikutnya mengambil tempat penelitian yang memberi kebebasan jumlah dalam penyebaran kuesioner. Sehingga data semakin banyak dan hasilnya memiliki tingkat generalisasi yang tinggi.
2. Peneliti selanjutnya sebaiknya memperhatikan waktu penelitian/ waktu penyebaran kuesioner, jangan mendekati liburan hari raya, atau jika responden kita auditor eksternal misalnya jangan melakukan penelitian dan pemberian kuesioner mendekati akhir tahun dan awal tahun.

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.
- Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Erlangga: Jakarta.

- Ghozali, Imam. 2009. Ekono-metrika: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hartono. 2011. Metodologi Penelitian. Zanafala Publishing: Pekanbaru.
- Hayat. 2017. Manajemen Pelayanan Publik. Rajawali Pers PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran_kinerja
<http://pemerintah.net/sistem-akuntabi-litas-kinerja-instansi-emerintah>
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. 2014. Inspektorat Kota Bandung. www.ins-pektorat.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 DINA-MIK Vol.2. Juli 2009. pp.90-97.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2014 Kecamatan Cinambo Kota Bandung
- Mahsun, Mohamad, 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. BPFU UGM: Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Andi: Yogyakarta.
- Priyanto, Dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS. Mediakom: Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi no. 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.
- Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- 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
- Sugiyono. 2017. *Statistik untuk Penelitian.* 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 Belitung Timur.* Jakarta