



Dampak Peringkat Pegawai Pada Hubungan Antara Sikap, Motivasi, dan Kinerja Pada Pemerintah Kota (Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandung)

Syahri Ramadani¹, Syaiful Rahman Soenaria²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email: syahri20001@mail.unpad.ac.id¹, syaiful.rahman@mail.unpad.ac.id²

Korespondensi penulis: syahri20001@mail.unpad.ac.id

Abstract. *This study explores the impact of employee ranking on the correlation between attitudes, motivation, and performance in the Bandung City Government using a quantitative approach through a single case study. From 106 respondents surveyed through a questionnaire, the results show that employee ranking does not affect the relationship between attitudes, motivation, and performance. Factors such as work ethic, supervisor support, compensation satisfaction, and participation in setting performance standards play a more significant role in motivating employees. Feedback and involvement in setting performance standards are also more motivating than ranking. Fair compensation and transparency of information are crucial in enhancing motivation and performance. The study's limitations include a limited number of respondents and difficulty reaching respondents with high employment status. Future research is recommended to increase the number of respondents, develop hypotheses suited to the study environment, and use other moderating variables. Management needs to provide opportunities for skill enhancement and conduct regular evaluations of the ranking system to create a productive work environment.*

Keywords: Rank Employee, Attitudes, Motivation, Performance of Employee, Local Government.

Abstrak. Penelitian ini mengeksplorasi dampak peringkat pegawai terhadap korelasi antara sikap, motivasi, dan kinerja di Pemerintah Kota Bandung dengan pendekatan kuantitatif melalui studi kasus tunggal. Dari 106 responden yang diambil melalui kuesioner, hasil menunjukkan bahwa peringkat pegawai tidak mempengaruhi hubungan antara sikap, motivasi, dan kinerja. Faktor seperti etos kerja, dukungan atasan, kepuasan kompensasi, dan partisipasi dalam penyusunan standar kinerja lebih berperan dalam memotivasi pegawai. Umpan balik dan keterlibatan dalam penetapan standar kinerja juga lebih memotivasi dibandingkan peringkat. Keadilan kompensasi dan keterbukaan informasi sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Keterbatasan penelitian ini termasuk jumlah responden yang terbatas dan kesulitan menjangkau responden dengan status kepegawaian tinggi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbanyak responden, mengembangkan hipotesis sesuai kondisi lingkungan, dan menggunakan variabel moderasi lainnya. Manajemen perlu memberikan kesempatan peningkatan kemampuan dan evaluasi berkala sistem peringkat untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Kata Kunci: Peringkat Pegawai, Sikap, Motivasi, Kinerja Pegawai, Pemerintah Kota.

1. LATAR BELAKANG

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif telah menjadi fokus utama bagi organisasi dalam berbagai sektor. Salah satu aspek signifikan dalam pengelolaan SDM adalah pemahaman tentang bagaimana peringkat pegawai atau tingkat hierarki dalam organisasi dapat memengaruhi hubungan antara sikap, motivasi, dan kinerja. Penelitian sebelumnya menyoroti pentingnya faktor-faktor psikologis seperti sikap dan motivasi dalam memengaruhi kinerja pegawai, namun terdapat kekurangan dalam pemahaman tentang

bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi secara berbeda tergantung pada peringkat pegawai dalam organisasi sektor publik. Penelitian oleh Davis & Kohlmeyer (2005) menemukan bahwa peringkat pegawai memiliki peran signifikan dalam memoderasi hubungan antara sikap, motivasi, dan kinerja, menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis tersebut mungkin memiliki dampak berbeda tergantung pada posisi seseorang dalam hierarki organisasi.

Transformasi paradigma administrasi publik menuju pengelolaan lembaga publik yang baru berimplikasi pada perlunya perombakan birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Di negara berkembang seperti Indonesia, etos pemerintahan berbasis kinerja diterapkan untuk menciptakan birokrasi profesional, yang tercermin dalam pengelolaan keuangan yang baik, peningkatan kinerja, dan penggunaan indikator kinerja sebagai tolak ukur keberhasilan. Pemerintah Indonesia berupaya mewujudkan lembaga pemerintah yang profesional, berorientasi pada hasil, dan akuntabel, dengan menggunakan standar administrasi publik, penganggaran berbasis kinerja, dan evaluasi kinerja yang terukur. Pemerintah Kota Bandung, dengan misinya “Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang melayani, efektif, efisien, dan bersih,” termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat. Inovasi dalam penggunaan teknologi informasi dan pemberantasan korupsi menjadi modal kuat dalam mempercepat proses administrasi publik, meningkatkan penggunaan sumber daya, serta menjaga kejujuran dan kepercayaan publik.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana peringkat pegawai mempengaruhi hubungan antara sikap, motivasi, dan kinerja. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mereplikasi temuan Davis & Kohlmeyer dalam konteks sektor publik di Indonesia, terutama di pemerintah kota. Karakteristik unik sektor publik, termasuk struktur organisasi, budaya kerja, dan tuntutan layanan publik, dapat menghasilkan dinamika yang berbeda dalam hubungan antara sikap, motivasi, dan kinerja pegawai. Pemahaman mendalam tentang dinamika ini memungkinkan pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih tepat dan efektif, mendukung akuntabilitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja antara pegawai yang menerima atau menolak standar kinerja, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan mengevaluasi pengaruh peringkat pegawai terhadap sikap dan motivasi mereka terhadap kinerja.

Keadilan prosedural, seperti dalam pemberian gaji atau kompensasi, adalah pandangan mengenai keadilan sebuah sistem yang mencakup bagaimana hasil atau proses didistribusikan kepada anggota perusahaan dan pegawai, baik secara adil maupun tidak (Wulandari & Suryandari, 2016). Pengaruh keadilan prosedural tercermin dalam proporsi hasil yang

didistribusikan oleh suatu instansi berdasarkan metodenya, yang memengaruhi kinerja pegawai dalam mematuhi standar dan mencapai hasil optimal. Keadilan distributif, di sisi lain, berkaitan dengan cara masyarakat mengelola dan mendistribusikan sumber daya untuk memastikan keadilan di antara anggotanya, melibatkan prinsip moral dan etika tentang pembagian kekayaan, hak, dan waktu di dalam organisasi. Penelitian oleh Schminke et al. (2002) menunjukkan bahwa persepsi keadilan bervariasi di berbagai tingkat hierarki dalam organisasi, dengan pegawai peringkat tinggi cenderung mendapatkan distribusi yang lebih besar. Menurut Rawls (1971) dalam bukunya "A Theory Of Justice," keadilan distributif harus mematuhi prinsip kedudukan sosial yang adil dan prinsip perbedaan yang wajar. Teori penetapan tujuan, yang awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke, menunjukkan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan pencapaian tugas atau kinerja, menyoroti pengaruh penetapan tujuan terhadap motivasi pegawai (Locke, 1996). Pemahaman akan tujuan, seperti ekspektasi organisasi terhadap pegawai, memengaruhi perilaku kerja pegawai, sehingga menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi sumber daya dan prosedur untuk mencapai kinerja optimal.

Menurut Siegel & Ramanauskas-Marconi (1989), sikap adalah kecenderungan yang dipelajari untuk bereaksi positif atau negatif terhadap orang, objek, ide, dan situasi. Sikap bukanlah reaksi itu sendiri, melainkan disposisi yang mewakili kesediaan seseorang untuk bertindak, mempengaruhi dan membimbing perilaku. Sikap ini dipelajari, stabil, dan sulit diubah, diperoleh dari pengalaman subjektif, orang tua, teman, dan kelompok sosial, sehingga menjadi bagian stabil dalam karakter pribadi yang membantu menjelaskan konsistensi dalam perilaku. Motivasi, menurut teori yang sama, adalah proses di mana perilaku sadar dan terarah dimulai, yang berperan kunci dalam mengawali, mengarahkan, dan mendorong perilaku, serta berkaitan dengan reaksi subjektif selama proses tersebut. Teori kinerja mencakup motivasi dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi pekerjaan atau tugas, menekankan bahwa seseorang harus memiliki keinginan dan kemampuan tertentu untuk melaksanakan kewajiban dengan baik. Sedangkan teori keagenan yang dikemukakan oleh Jensen et al. (1976) menekankan hubungan agen-prinsipal dalam organisasi, menunjukkan bagaimana perbedaan kepentingan antara keduanya mempengaruhi perilaku agen, dan memberikan wawasan tentang kemungkinan indikator atau keputusan yang dapat digunakan dalam hubungan supervisor-manajer dalam konteks evaluasi pegawai.

Penelitian sebelumnya oleh Davis & Kohlmeyer (2005) dan Fisher et al. (2002) menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam penetapan standar kinerja dapat mempengaruhi kepuasan, komitmen, dan kinerja pegawai. Selain itu, menurut Kopelman dalam Locke (1968), motivasi yang berasal dari umpan balik yang diterima oleh pegawai juga dapat meningkatkan

kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji temuan-temuan tersebut dengan menggunakan pegawai di instansi pemerintah sebagai subjek penelitian. Berikut hipotesis yang diajukan:

H1. Pegawai yang menerima atau sesuai standar kinerja akan memiliki sikap positif sehingga cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dari pegawai yang menolak atau tidak sesuai dengan standar kinerja.

H2. Pegawai yang termotivasi oleh standar kinerja akan memiliki kinerja yang lebih tinggi dari pegawai yang tidak termotivasi oleh standar kinerja.

Schminke et al. (2002) menemukan bahwa pegawai dengan peringkat yang lebih rendah cenderung mengalami keadilan distributif yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai peringkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penulis mengeksplorasi dua hipotesis sebelumnya berdasarkan dua subkelompok pegawai: pegawai peringkat tinggi (*HIGHRANK*) dan pegawai peringkat rendah (*LOWRANK*). Pegawai *lowrank* yang setuju dengan standar kinerja diharapkan lebih puas, lebih berkomitmen, dan bekerja lebih baik dibandingkan dengan yang tidak setuju. Situasi ini mungkin tidak terjadi pada pegawai *highrank* yang terlibat dalam perumusan standar kinerja. Berdasarkan kondisi ini, penulis mengajukan hipotesis bahwa peringkat pegawai memoderasi hubungan dalam hipotesis 1 dan 2.

H3. Sikap pegawai terhadap kinerja dipengaruhi oleh peringkat pegawai mereka, peringkat pegawai dapat memperkuat sikap pegawai terhadap kinerja karena peringkat tersebut mempengaruhi cara standar kinerja ditetapkan dan disusun.

Teori keadilan prosedural dan distributif mendukung harapan bahwa efek motivasi dari umpan balik akan berbeda antara pegawai *highrank* dan *lowrank*. Teori motivasi juga menunjukkan bahwa individu yang berkinerja tinggi lebih termotivasi oleh umpan balik positif, terutama pegawai tingkat tinggi yang memperoleh manfaat lebih banyak.

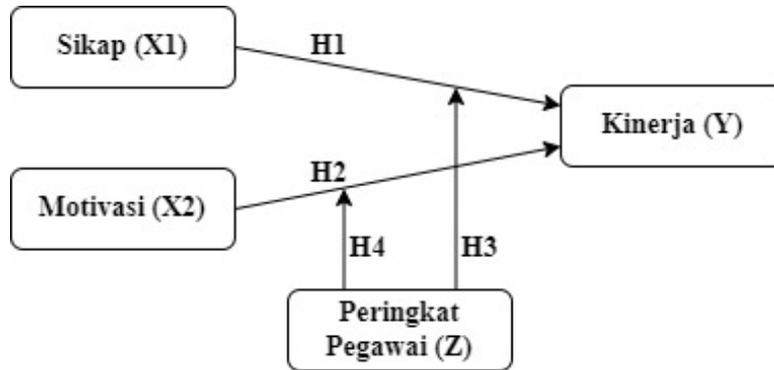
H4. Motivasi pegawai terhadap kinerja dipengaruhi oleh peringkat pegawai mereka, peringkat pegawai dapat memperkuat motivasi pegawai terhadap kinerja karena peringkat tersebut mempengaruhi respon pegawai terhadap standar kinerja yang ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana peringkat pegawai mempengaruhi hubungan antara sikap, motivasi, dan kinerja, serta mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih efektif di sektor publik.

2. METODE PENELITIAN

Peringkat pegawai berperan sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi sikap dan motivasi, terkait dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi peringkat seorang pegawai, semakin besar pengaruhnya terhadap proses penentuan tujuan dan

keadilan dalam organisasi. Penelitian ini mengkaji variabel sikap (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja (Y), dengan peringkat pegawai (Z) sebagai pemoderasi. Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi moderasi (MRA) dan data yang dikumpulkan melalui kuesioner, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang dampak peringkat pegawai terhadap sikap, motivasi, dan kinerja mereka di Pemerintah Kota Bandung.



2.1 Kerangka Pemikiran

Lokasi studi penelitian ini adalah Pemerintah Kota Bandung yang berlokasi di Jl. Wastukencana No.2, Babakan Ciamis, Sumur Bandung; dan merupakan sebuah wilayah administratif di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Kota Bandung dipilih karena memiliki banyak program dan kebijakan yang relevan dengan objek penelitian.

Target populasi yang ditetapkan untuk penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) pada dinas atau instansi yang ada di Pemerintah Kota Bandung dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jabatan dan tingkatan peringkat, jabatan atau tingkatan pegawai negeri sipil (PNS) yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Eselon 2, Eselon 3, Eselon 4, Eselon 5, PPPK, dan Non-Eselon.
- b. Bidang kerja populasi, pegawai yang bekerja pada dinas dan instansi Pemerintah Kota Bandung yang menjadi sampel penelitian ini sebanyak 28 dinas atau instansi,
- c. Pengalaman kerja, individu yang akan menjadi sampel pada penelitian ini sekurang-kurangnya telah menjadi PNS atau PPPK selama 1 tahun periode.

Pada penelitian ini mengumpulkan data primer melalui kuesioner dengan *digital platform* yaitu *Google Form* dengan penyebaran yang tertuju kepada tiap unit kerja yang ada di Pemerintah Kota Bandung, penyaluran kuesioner yang dengan surat pengantar yang telah dikeluarkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan ditujukan kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bandung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan sikap (X1) dan motivasi (X2) sebagai variabel independen, kinerja (Y) sebagai variabel dependen, dan peringkat pegawai (Z) sebagai variabel moderasi. Sampel terdiri dari 106 pegawai Pemerintah Kota Bandung pada tahun 2024. Tabel berikut ini menyajikan data karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Tabel 3.1 Statistik Deskriptif

| Karakteristik Responden | | Jumlah | Persentase |
|-----------------------------|------------------|------------|-------------|
| Status Kepegawaian : | PNS (Eselon) | 34 | 32,08% |
| | PNS (Non-Eselon) | 14 | 13,21% |
| | PPPK | 58 | 54,72% |
| | Total | 106 | 100% |
| Pendidikan Terakhir: | SMA/K Sederajat | 4 | 3,77% |
| | D3/Sederajat | 10 | 9,43% |
| | S1/D4 | 77 | 72,64% |
| | S2 | 15 | 14,15% |
| | S3 | 0 | 0,00% |
| | Total | 106 | 100% |
| Lama Bekerja: | 1 Tahun | 16 | 15,09% |
| | 2 Tahun | 16 | 15,09% |
| | 3 Tahun | 27 | 25,47% |
| | 4 Tahun | 31 | 29,25% |
| | 5 Tahun | 13 | 12,26% |
| | >5 Tahun | 3 | 2,83% |
| | Total | 106 | 100% |

Sumber: Data diolah SPSS 27,2024

Tabel 3.1 menunjukkan hasil kuesioner dan status kepegawaian dari 106 responden yang terdiri dari tiga kategori utama. Mayoritas responden adalah pegawai PPPK. Dari segi pendidikan, sebagian besar memiliki latar belakang S1/D4 (72,64%) dan S2 (14,15%). Untuk durasi bekerja, mayoritas pegawai telah bekerja selama 4 tahun (29,25%) dan 3 tahun (25,47%). Berikut adalah hasil statistik deskriptif dari pengolahan data.

Tabel 3.2 Hasil Uji Statistik Deskriptif

| | Descriptive Statistics | | | | |
|--------------------|------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Sikap | 106 | 9.00 | 30.00 | 23.8019 | 3.68373 |
| Motivasi | 106 | 9.00 | 29.00 | 22.3019 | 4.32527 |
| Kinerja | 106 | 5.00 | 19.00 | 15.1698 | 2.76189 |
| Peringkat Pegawai | 106 | 14.00 | 43.00 | 34.8962 | 5.61109 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |

Sumber: Data diolah SPSS 27,2024

Variabel sikap pegawai (X1) memiliki rentang nilai antara 9,00 hingga 30,00, dengan rata-rata 23,80 dan standar deviasi 3,68, menunjukkan keragaman data yang kecil. Variabel motivasi pegawai (X2) memiliki rentang nilai antara 9,00 hingga 29,00, dengan rata-rata 22,30 dan standar deviasi 4,32, juga menunjukkan keragaman data yang kecil. Variabel kinerja pegawai (Y) memiliki rentang nilai antara 5,00 hingga 19,00, dengan rata-rata 15,17 dan standar deviasi 2,76, menunjukkan keragaman data yang kecil. Variabel peringkat pegawai (Z) memiliki rentang nilai antara 14,00 hingga 43,00, dengan rata-rata 34,90 dan standar deviasi 5,61, juga menunjukkan keragaman data yang kecil. Analisis deskriptif kuesioner menjelaskan keanekaragaman atas jawaban responden terhadap pertanyaan,

Tabel 3.3 Hasil Statistik Deskriptif Kuesioner Sikap (X1)

| | Descriptive Statistics | | | | |
|--------------------|------------------------|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| K1 (Kognitif) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.3302 | .89146 |
| K2 (Kognitif) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.1415 | .86673 |
| K3 (Emosional) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.8302 | 1.06433 |
| K4 (Emosional) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.0566 | .91371 |
| K5 (Perilaku) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.0377 | 1.02283 |
| K6 (Perilaku) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.4057 | 1.25568 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |

Sumber: Data diolah SPSS 27,2024

Hasil kuesioner pada tabel 3.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa pemahaman yang baik terhadap kebijakan dan prosedur sangat penting untuk efektivitas kerja, dengan rata-rata skor 4,3302 pada aspek kognitif K1. Responden juga setuju bahwa

pemahaman terhadap standar kinerja mempengaruhi sikap dan kinerja mereka, dengan rata-rata skor 4,1415 pada K2. Pada aspek emosional, responden merasa puas dengan standar kinerja dan mampu mengelola stres dengan rata-rata skor 3,8302 pada K3, serta mampu mengelola emosi saat menerima kritik dengan rata-rata skor 4,0566 pada K4. Aspek perilaku menunjukkan bahwa responden percaya mereka akan berkinerja lebih baik jika standar kinerja sesuai dengan harapan mereka, dengan rata-rata skor 4,0377 pada K5. Namun, terdapat variasi pendapat mengenai penolakan terhadap standar kinerja pada K6, dengan rata-rata skor 3,4057, yang dipengaruhi oleh persepsi tentang keadilan dan realisme standar tersebut.

Tabel 3.4 Hasil Statistik Deskriptif Kuesioner Motivasi (X2)

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| K7 (Tanggung Jawab) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.1792 | 1.45927 |
| K8 (Tanggung Jawab) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.1887 | .89563 |
| K9 (Hasil Pekerjaan) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.8113 | 1.15563 |
| K10 (Hasil Pekerjaan) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.3208 | 1.32051 |
| K11 (Upah Sesuai) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.0189 | .97572 |
| K12 (Keahlian Bidang) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.7830 | 1.26495 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |

Sumber: Data diolah SPSS 27, 2024

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa pada pertanyaan K7 mengenai tanggung jawab, rata-rata skor 3,1792 mencerminkan adanya variasi pendapat di antara responden tentang kemampuan mereka mencapai standar kinerja tinggi, kemungkinan disebabkan oleh perbedaan tingkat kepercayaan diri dan motivasi. Pada pertanyaan K8, rata-rata skor 4,1887 menunjukkan mayoritas responden setuju bahwa mereka selalu mematuhi peraturan kerja, didorong oleh etos kerja yang tinggi dan kesadaran akan pentingnya akuntabilitas. Pada pertanyaan K9, rata-rata skor 3,8113 menunjukkan banyak responden merasa hasil kerja mereka meningkat dengan penilaian dan dukungan yang baik, menekankan pentingnya umpan balik positif. Pertanyaan K10 menunjukkan skor rata-rata 3,3208 dengan pendapat beragam mengenai pengaruh standar kinerja terhadap produktivitas, yang bisa dipengaruhi oleh tingkat kemampuan individu dan kondisi kerja. Pada pertanyaan K11, skor rata-rata 4,0189 menunjukkan mayoritas responden merasa gaji dan tunjangan sesuai dengan performa mereka, mencerminkan kepuasan terhadap

sistem penggajian. Pertanyaan K12 dengan skor rata-rata 3,7830 menunjukkan banyak responden berusaha memberikan kinerja terbaik meskipun keahlian mereka tidak selalu sesuai dengan bidang pekerjaan, menunjukkan komitmen, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi pegawai.

Tabel 3.5 Hasil Statistik Deskriptif Kusisioner Kinerja (Y)

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| K13 (Kemampuan) | 106 | 1.00 | 5.00 | 2.8774 | 1.45865 |
| K14 (Kemampuan) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.8491 | .97387 |
| K15 (Umpan Balik) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.2075 | .95336 |
| K16 (Umpan Balik) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.2358 | .94165 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |

Sumber: Data diolah SPSS 27, 2024

Pada pertanyaan K13 mengenai kemampuan, rata-rata skor 2,8774 menunjukkan adanya variasi pendapat di antara responden, dengan sebagian merasa kemampuan mereka sesuai dengan pekerjaan, sementara yang lain tidak. Variasi ini mungkin disebabkan oleh perbedaan tingkat kepercayaan diri dan persepsi terhadap kemampuan masing-masing. Pada pertanyaan K14, rata-rata skor 3,8491 menunjukkan banyak responden setuju bahwa mereka memahami standar kinerja dan mampu mengelola emosi saat menerima kritik, didukung oleh pelatihan dan pengalaman kerja. Pertanyaan K15, dengan rata-rata skor 4,2075, menunjukkan mayoritas responden merasa mampu merespons umpan balik dengan baik, didukung oleh kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik serta lingkungan kerja yang mendukung. Pertanyaan K16 menunjukkan rata-rata skor 4,2358, mengindikasikan sebagian besar responden menggunakan umpan balik sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja, didorong oleh budaya kerja yang menghargai umpan balik dan motivasi intrinsik yang tinggi untuk perbaikan diri.

Tabel 3.6 Hasil Statistik Deskriptif Kuesioner Peringkat Pegawai (Z)

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|-----|-------------|-------------|--------|-------------------|
| | N | Minim um | Maxi mum | Mean | Std. Deviation |
| K17 (Kepentingan Agen dan Prinsipal) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.9717 | 1.01847 |
| K18 (Kepentingan Agen dan Prinsipal) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.9340 | 1.03527 |
| K19 (Kepentingan Agen dan Prinsipal) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.9340 | .99780 |
| K20 (Kontrak dan Insentif) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.9057 | 1.02844 |
| K21 (Kontrak dan Insentif) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.8962 | 1.02287 |
| K22 (Kontrak dan Insentif) | 106 | 1.00 | 5.00 | 4.0566 | .89262 |
| K23 (Informasi dan Asimetri Informasi) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.6038 | 1.21639 |
| K24 (Informasi dan Asimetri Informasi) | 106 | 1.00 | 5.00 | 3.4811 | 1.25911 |
| K25 (Informasi dan Asimetri Informasi) | 106 | 2.00 | 5.00 | 4.1132 | .80853 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |

Sumber: Data diolah SPSS 27, 2024

Rata-rata skor 3,9717 pada pertanyaan K17 menunjukkan sebagian besar responden merasa bahwa proses penetapan standar kinerja di pemerintah kota dianggap adil dan tidak memihak pejabat berwenang. Pada K18, rata-rata skor 3,9340 menunjukkan bahwa umpan balik lebih memotivasi responden daripada standar kinerja itu sendiri. Pertanyaan K19 dengan rata-rata 3,9340 mengindikasikan keseimbangan antara kepentingan pegawai dan pemerintah kota dalam penetapan standar kinerja. Rata-rata skor 3,9057 pada K20 dan 3,8962 pada K21 menunjukkan bahwa banyak responden merasa lebih termotivasi jika mereka diberi peran dalam penyusunan standar kinerja. Skor 4,0566 pada K22 menunjukkan mayoritas responden percaya bahwa peran lebih dalam penyusunan standar dapat meningkatkan kinerja. Pada K23, rata-rata skor 3,6038 menunjukkan responden cenderung setuju bahwa standar kinerja yang melibatkan pegawai dari berbagai tingkat adalah adil. Rata-rata skor 3,4811 pada K24 menunjukkan responden sedikit lebih netral atau ragu-ragu tentang forum dialog penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dengan variasi jawaban yang besar. Skor 4,1132 pada K25 menunjukkan responden setuju bahwa keterbukaan informasi dalam penyusunan standar kinerja meningkatkan motivasi dan dukungan mereka.

Analisis Regresi Moderasi (MRA)

Analisis regresi moderasi digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta peran variabel pemoderasi dalam mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi apakah dan bagaimana variabel pemoderasi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Tabel 3.7 Hasil Analisis Regresi Moderasi (MRA)

| Model | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -2.073 | 3.362 | | -.617 | .539 |
| | Sikap | -.100 | .322 | -.134 | -.312 | .756 |
| | Motivasi | .762 | .309 | 1.194 | 2.465 | .015 |
| | Peringkat | .151 | .110 | .307 | 1.377 | .172 |
| | Sikap*Peringkat | .011 | .010 | .830 | 1.095 | .276 |
| | Motivasi*Peringkat | -.015 | .009 | -1.259 | -1.619 | .109 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah SPSS 27,2024

Tabel 3.8 Ringkasan Hasil Pengujian

| Hipotesis | Persamaan I (Berganda) | Persamaan II (MRA) | Kesimpulan |
|-----------|---------------------------|-----------------------|------------|
| | Nilai sig | Nilai sig | |
| H1 | 0,000 | 0,756 | Ditolak |
| H2 | 0,000 | 0,015 | Diterima |
| H3 | | 0,276 | Ditolak |
| H4 | | 0,109 | Ditolak |

Sumber: Data diolah SPSS 27, 2024

Penelitian ini menguji hubungan antara sikap dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kota Bandung. Hasilnya menunjukkan bahwa sikap pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka, terbukti dengan nilai thitung yang lebih kecil dari ttabel dan p-value yang lebih besar dari 0,05. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor lain seperti motivasi, kemampuan individu, dan dukungan lingkungan kerja yang lebih dominan.

Sebaliknya, motivasi pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Nilai thitung yang lebih besar dari ttabel dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kuesioner mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa tanggung jawab, hasil pekerjaan, upah yang sesuai, dan umpan balik positif memainkan peran besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian juga menemukan bahwa peringkat pegawai tidak memiliki pengaruh signifikan sebagai moderator pada hubungan antara sikap atau motivasi dengan kinerja pegawai. Responden menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pemahaman kebijakan, manajemen emosi, keadilan dalam standar kinerja, dan partisipasi dalam penyusunan standar lebih mempengaruhi kinerja mereka daripada peringkat. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori manajemen kinerja, termasuk Teori Keadilan Prosedural, Teori Penetapan Tujuan, dan teori kinerja dari Mangkunegara. Meskipun sikap pegawai tidak langsung mempengaruhi kinerja, penerapan prinsip keadilan, penetapan tujuan yang jelas, dan manajemen motivasi dan kemampuan pegawai tetap relevan untuk meningkatkan kinerja di lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian ke-empat membuktikan bahwa hubungan antara variabel motivasi pegawai dan kinerja pegawai tidak signifikan dengan mempertimbangkan variabel peringkat pegawai sebagai moderator. Seperti teori kinerja oleh (Mangkunegara, 2017) bahwa kinerja dalam suatu peran tidak berdiri sendiri dan kinerja berkaitan dengan keputusan pekerjaan dan tingkat kompensasi, serta dipengaruhi oleh kapabilitas, kemampuan, dan karakteristik pribadi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peringkat pegawai tidak mempengaruhi hubungan motivasi umpan balik pegawai terhadap kinerja pegawai tersebut.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diperoleh bahwa sikap terhadap kinerja, sikap pegawai tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. meskipun pegawai yang sesuai dengan standar kinerja cenderung menunjukkan sikap positif, secara statistik sikap tidak mempengaruhi kinerja. faktor-faktor lain seperti motivasi, kemampuan individu, dan dukungan lingkungan kerja lebih dominan. Motivasi terhadap kinerja, Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Faktor-faktor seperti tanggung jawab, pengakuan, dukungan, dan kepuasan dengan upah berperan penting dalam motivasi mereka. Peringkat pegawai sebagai moderator antara sikap dan kinerja, peringkat pegawai tidak mempengaruhi hubungan antara sikap dan kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti pemahaman kebijakan, kepuasan kerja, dan pengelolaan emosi lebih berpengaruh. Peringkat pegawai sebagai moderator antara motivasi terhadap

kinerja, peringkat pegawai tidak mempengaruhi hubungan antara sikap dan kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti pemahaman kebijakan, kepuasan kerja, dan pengelolaan emosi lebih berpengaruh.

DAFTAR REFERENSI

- Davis, S., & Kohlmeyer, J. M. (2005). The Impact of Employee Rank on the Relationship between Attitudes, Motivation, and Performance. In L. N. Killough (Ed.), *Advances in Management Accounting* (Vol. 14, pp. 233–252). [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14011-8](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14011-8)
- Jensen, M. C., Meckling, W. H., Benston, G., Canes, M., Henderson, D., Leffler, K., Long, J., Smith, C., Thompson, R., Watts, R., & Zimmerman, J. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* (Issue 4). Harvard University Press. <http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html>
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. In *Applied & Preventive Psychology* (Vol. 5). Cambridge University Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Schminke, M., Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. <https://www.academicpress.com>
- Siegel, G., & Ramanauskas-Marconi, H. (1989). *Behavioral Accounting*. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.
- Wulandari, R., & Suryandari, D. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Fraud pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung. *Accounting Analysis Journal*, 5, 58–76. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaj/article/view/14363>