

**PENGARUH MUTASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing
Lima Jakarta)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Disusun oleh:

Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM. 15808147006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN - JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2017**

**PENGARUH MUTASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing
Lima Jakarta)**

SKRIPSI

Oleh:

Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM. 15808147006


Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 28 September 2017

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,

Dosen Pembimbing



Farlianto, MBA.

NIP.19700925 200012 1 001

PENGESAHAN

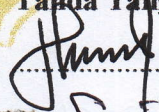
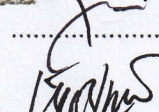

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH MUTASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing
Lima Jakarta)**

Oleh:
Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM. 15808147006

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Oktober 2017
dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
M. Lies Endarwati, M.Si.	Ketua Penguji		2-11-2017
Farlianto, MBA.	Sekretaris Penguji		2-11-2017
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Penguji Utama		1-11-2017

Yogyakarta, 7 November 2017
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 1983031 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM : 15808147006
Jurusan/Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta
Judul Skripsi : Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif
terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada
Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal
Asing Lima Jakarta)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain atau telah dipergunakan dan diterima sebagai persyaratan dalam penyelesaian studi pada universitas lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti penulisan karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 28 September 2017

Yang menyatakan,



Wafa 'Urwatul Wutsqo

NIM. 15808147006

MOTTO

“Cukuplah Alloh sebagai penolong kami, dan Alloh adalah sebaik-baik pelindung” (Kutipan Al-Qur’an)

“Mohonlah pertolongan kepada Alloh dengan sabar dan sholat. Sungguh Alloh beserta orang-orang yang sabar” (Kutipan Al-Qur’an)

“Barang siapa yang keluar dalam menuntut ilmu maka ia adalah seperti berperang di jalan Alloh hingga pulang” (Al-hadist)

“Barang siapa yang bersungguh-sungguh, maka ia akan mendapatkannya”
(Pribahasa)

“Tiada hasil dari berlomba-lomba mengejar dunia kecuali kelelahan. Tiada hasil dari berpacu menggapai akhirat kecuali ketenangan” (Anonymous)

“Lokasi lahir boleh di mana saja, tapi lokasi mimpi harus dilangit”
(Anies Baswedan)

“Jangan takut jatuh, karena yang tidak pernah memanjatlah yang tidak pernah jatuh. Jangan takut gagal, karena yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang yang tidak pernah melangkah” (Buya Hamka)

“Dari doa kita belajar, bahwa yang terpenting adalah bukan seberapa cepat sebuah munajat dijawab, melainkan seberapa lama ia memberi manfaat”
(Ust. Salim A. Fillah)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin, terima kasihya Alloh atas rahmatmu penulis
dapat menyelesaikan karya kecil ini akan ku persembahkan untuk kedua

orang tua:

Ummi Tri Lestari, S.Pd.I. yang selalu setia mendampingi saat lemah tak

berdaya dan

Abi Wahyu Setyiono, S.ST., Ak. (semangat terus selesaikan Tesisnya) atas

sebuah kesabaran yang selalu ada saat aku banyak meminta.

**PENGARUH MUTASI DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing
Lima Jakarta)**

Oleh:
Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM. 15808147006

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima (2) pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima (3) pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima.

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik sampel acak sederhana. Populasi penelitian ini adalah 131 orang pegawai KPP PMA Lima. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,451$; $p=0,000$; $\Delta R^2 = 20,1\%$), (2) pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,546$; $p=0,000$; $\Delta R^2 = 28,7\%$); dan (3) pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai (variabel mutasi $\beta = 0,320$; $p=0,000$; variabel pemberian insentif $\beta = 0,450$; $p=0,001$; dan $\Delta R^2 = 37,8\%$).

Kata kunci: Mutasi, Pemberian Insentif, Kinerja

***EFFECT OF MUTATION AND INCENTIVES TO EMPLOYEE
PERFORMANCE KANTOR PELAYANAN PAJAK PENANAMAN
MODAL ASING LIMA***

By:

Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM. 15808147006

ABSTRACT

This study was aimed to determine: (1) the effects of mutation on employee performance of KPP PMA Lima, (2) the effects of incentives on employee performance of KPP PMA Lima, and (3) the effects of mutation and incentives on employee performance of KPP PMA Lima.

The population in this study were 131 employees of KPP PMA Lima. The data collection technique used was questionnaire. The data analysis technique used was multiple regression.

The results of this study indicated that: (1) there was positive and significant relationship between of mutation on employee performance ($\beta = 0,451$; $p=0,000$; $\Delta R^2 = 20,1\%$); (2) there was a positive and significant impact of incentives on employee performance ($\beta = 0,546$; $p=0,000$; $\Delta R^2 = 28,7\%$); (3) there was a positives and significant influence between the variables of mutation and incentives on employee performance (mutation variable $\beta = 0,320$; $p=0,000$; incentives variabel $\beta = 0,450$; $p=0,001$; and $\Delta R^2 = 37,8\%$).

Keyword: Mutation, Incentives, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta)”, ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan selaku Penguji Utama skripsi yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.

4. Farlianto, MBA., selaku Dosen Pembimbing skripsi yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan dalam menyempurnakan skripsi ini.
5. M. Lies Endarwati, M.Si., selaku Ketua Penguji terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Sahabat-sahabat Manajemen PKS 2015 termakasih atas dukungan dan doanya.
7. Mba El, Shinta, Mila dan Husna yang telah membantu persiapan seminar proposal.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis



Wafa 'Urwatul Wutsqo
NIM. 15808147006

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Pembatasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Landasan Teori.....	16
1. Kinerja Pegawai	16
2. Mutasi.....	20
3. Pemberian Insentif	24
B. Penelitian yang Relevan.....	27
C. Kerangka Berpikir	28
D. Paradigma Penelitian.....	33
E. Hipotesis Penelitian.....	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
A. Desain Penelitian.....	34
B. Waktu dan Tempat Penelitian	34
C. Definisi Operasional Variabel.....	34
D. Populasi Penelitian	37
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38

F. Instrumen Penelitian.....	39
G. Uji Instrumen	39
H. Teknik Analisis Data.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	49
B. Hasil Penelitian	56
C. Pembahasan.....	68
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	73
A. Simpulan	73
B. Keterbatasan Penelitian.....	74
C. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

1. Target dan Realisasi Individu Penerimaan Pajak 20 dari 131 Pegawai ...	3
2. Data Realisasi Penerimaan Pajak Tahunan KPP PMA Lima periode 2013-2016	4
3. Beberapa Faktor Penyebab Rendahnya Kinerja Pegawai KPP PMA Lima.....	7
4. Data Mutasi Tahunan Pegawai KPP PMA Lima periode 2014-2016.....	9
5. Insentif setiap Pegawai KPP PMA Lima selama tahun 2016	12
6. Populasi Penelitian	38
7. Bobot Kriteria Jawaban Skala Likert	39
8. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	39
9. Hasil Uji Validitas.....	41
10. <i>Mean, Standard Deviation, AVE, Cronbach's and Correlations</i>	42
11. <i>Average Variance Extracted, square correlation and Discriminant Validity</i>	43
12. Hasil Uji Reliabilitas	44
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
14. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	57
15. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	58
16. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji	59
17. Kategorisasi Variabel Kinerja Pegawai	60
18. Kategorisasi Variabel Mutasi.....	61
19. Kategorisasi Variabel Pemberian Insentif.....	62
20. Hasil Uji Normalitas	63
21. Hasil Uji Linearitas	63
22. Hasil Uji Multikolinieritas	64
23. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Mutasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja.....	66
24. Hasil Pengujian Hipotesis	68

DAFTAR GAMBAR

1. Paradigma Penelitian.....	32
2. Struktur Organisasi KPP PMA Lima	51
3. Uji Heteroskedasitas.....	65

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	82
2. Data Validitas dan Reliabilitas	86
3. Data Penelitian	90
4. Data Karakteristik Responden.....	94
5. Hasil Validitas (CFA)	98
6. Hasil Reliabilitas	100
7. Hasil Uji Korelasi <i>Product Moment</i>	101
8. Perhitungan Diskriminan	102
9. Hasil Uji Karakteristik Responden	103
10. Hasil Uji Deskriptif	104
11. Rumus Perhitungan Kategorisasi	105
12. Hasil Uji Kategorisasi	107
13. Hasil Uji Normalitas	108
14. Hasil Uji Linieritas	109
15. Hasil Uji Multikolinieritas	110
16. Hasil Uji Heteroskedastisitas	111
17. Hasil Uji Regresi	113
18. Surat Ijin Penelitian.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan di era global yang semakin ketat menyebabkan instansi dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, instansi juga dituntut mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup instansi. Pencapaian kinerja yang efektif dan efisien membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang tugas yang menjadi tanggungjawab organisasi (Baharuddin, dkk. 2013:57). Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilihat dari kinerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Mahda (2015:2) yang mengatakan bahwa penentuan tujuan dari setiap unit organisasi, baik pemerintah atau swasta merupakan strategi untuk peningkatan kinerja.

Menurut Rivai (2011:549) kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja menurut Sedarmayanti (2011:206) berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Simamora (2002:21), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai

tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta (KPP PMA Lima) sebagai salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus. KPP PMA Lima dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001. Berdasarkan keputusan tersebut, Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Lima adalah Wajib Pajak (WP) PMA yang berusaha di dalam sektor agribisnis dan jasa yang sebelumnya terdaftar sebagai Wajib Pajak PMA Tiga dengan wilayah kerja seluruh Indonesia. Dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya KPP PMA Lima memerlukan pegawai yang tangguh, berdisiplin tinggi, berdedikasi dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan, agar dapat bekerja dengan baik dan dapat mencapai target yang diinginkan.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentuan keberhasilan organisasi atau instansi pemerintahan dalam mencapai tujuannya (Permana, 2016:2). Dalam penelitian Setiawan dan Kartika (2014:1477) diketahui bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi ditandai dengan beberapa hal, antara lain: pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat, pegawai bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan, pegawai sanggup bekerja dalam waktu yang sudah ditentukan, pegawai dapat bekerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu

tugas yang ditentukan oleh perusahaan. Namun pada kenyataannya, kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta (KPP PMA Lima) masih rendah.

Rendahnya kinerja pegawai KPP PMA Lima ditunjukkan dari data ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat. Hal ini terlihat dari tidak tercapainya target penerimaan pajak tahun 2016 yang ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Target dan Realisasi Individu Penerimaan Pajak 20 dari 131 Pegawai

No	Responden	Target Penerimaan (Miliar Rp)	Realisasi Penerimaan (Miliar Rp)	Capaian (%)
1	1	531	326	61,39
2	2	692	593	85,69
3	3	400	350	87,50
4	4	741	579	78,14
5	5	608	438	72,04
6	6	478	377	78,87
7	7	674	500	74,18
8	8	623	904	145,10
9	9	605	395	65,29
10	10	625	487	77,92
11	11	560	405	72,32
12	12	500	370	74,00
13	13	410	301	73,41
14	14	730	356	48,77
15	15	625	380	60,80
16	16	645	405	62,79
17	17	406	305	75,12
18	18	750	491	65,47
19	19	760	560	73,68
20	20	491	370	75,36
Jumlah		11,85 Triliun	8,89 Triliun	75,39

Sumber: 20 Pegawai KPP PMA Lima

Berdasarkan hasil kinerja yang dicapai pegawai dari 20 orang pegawai tersebut dengan target masing-masing yang dijumlah secara keseluruhan hanya terdapat 11,85 triliun tetapi yang diperoleh 8,89 triliun atau sekitar 75,39%. Data ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai KPP PMA Lima belum mampu mencapai target penerimaan pajak yang ditetapkan tahun 2016. Dengan demikian pegawai belum mampu menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat.

Rendahnya kinerja pegawai ditinjau dari ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat juga didukung dari data tingkat penerimaan pajak setiap tahunnya yang tidak sesuai dengan target penerimaan, yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Data Realisasi Penerimaan Pajak KPP PMA Lima Periode Tahun 2013-2015

Tahun	Target Penerimaan	Realisasi Penerimaan	Capaian
2013	12 triliun	11 triliun	95,02%
2014	14 triliun	13 triliun	87,42%
2015	18 triliun	13 triliun	74,70%
2016	18 triliun	15 triliun	84,46%

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP PMA Lima

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 21 Oktober 2016, terlihat bahwa capaian penerimaan dalam empat tahun terakhir tidak mencapai target, hal ini dibuktikan dari data awal yang diperoleh yaitu penerimaan pajak pada tahun 2013 sebesar 11 triliun atau sekitar 95,02% dari target 12 triliun kemudian tahun 2014 penerimaan pajak hanya mencapai 13 triliun atau sekitar 87,42% dari target 14 triliun pada tahun 2015 penerimaan pajak 13 triliun atau sekitar 74,70% dari target 18 triliun dan tahun 2016 penerimaan pajak sekitar 15 triliun atau sekitar 84,46% dan target 18 triliun.

Hal ini menunjukkan masih kurangnya kinerja pegawai dalam pencapaian target penerimaan pajak selama periode empat tahun belakangan ini. Dampak dari tidak tercapainya target penerimaan pajak setiap tahunnya menyebabkan APBN berkurang.

Rendahnya kinerja pegawai ditunjukkan dari indikator kedua, dimana pegawai belum mampu mematuhi peraturan yang berlaku di KPP PMA Lima. Berdasarkan pengamatan di lapangan kondisi sebagian pegawai tidak menaati peraturan yang ditetapkan instansi. Hal itu terlihat dengan masih adanya pegawai yang masuk terlambat kerja, pulang tidak sesuai waktu, selain itu pegawai sering mengulur waktu istirahat, masih adanya perilaku pegawai yang tidak menaati peraturan instansi seperti berpakaian tidak rapih dan tidak memakai alas kaki yang sesuai dengan ketetapan instansi. Apabila hal ini terus-menerus, maka dapat merugikan bagi instansi. Menurut keterangan dari Kepala KPP PMA Lima diketahui bahwa selama ini rendahnya kinerja pegawai dapat disebabkan kurangnya kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas, pegawai sering melakukan pelanggaran peraturan, dan kurangnya kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya rendahnya kinerja pegawai ditinjau dari indikator belum adanya kesanggupan pegawai dalam bekerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan. Hal ini diperkuat dengan adanya data kualitatif hasil kerja pegawai KPP PMA Lima. Data kualitatif menunjukkan bahwa masih banyak surat himbauan yang dikirimkan kepada Wajib Pajak masih belum mendapatkan respon dan tanggapan. Surat himbauan ini adalah jenis surat yang dikeluarkan

oleh instansi dengan tujuan untuk memenuhi kewajiban perpajakan yang diberikan kepada Wajib Pajak. Namun, masih ada pegawai yang sering menunda pekerjaan dalam mengoreksi berkas dari WP yang menyebabkan menumpuknya pekerjaan tersebut. Hal inilah menunjukkan bahwa sebenarnya pegawai belum memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan waktu yang sudah ditentukan.

Rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari kurangnya kerjasama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Beberapa pegawai terlihat pada observasi yang dilakukan tanggal 21 Oktober 2016, dimana ditemukan adanya pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pegawai lain. Hal ini kurangnya kemampuan pegawai dalam memahami *jobdesc* masing-masing. Biasanya terjadi pada pegawai yang baru di mutasi ataupun yang baru masuk. Dalam usaha menyelesaikan pekerjaan masih ada yang belum memiliki inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih ada pegawai yang harus diperintah atasan terlebih dahulu. Sehingga dalam penyelesaiannya menghambat dalam pencapaian target-target yang ditetapkan instansi.

Melihat berbagai permasalahan yang ditemukan di lapangan perlu penguat indikasi-indikasi permasalahan dengan cara pra-riset untuk mengetahui faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai KPP PMA Lima. Pegawai diminta untuk memberikan jawaban dua hal yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai dari 4 opsi yang ditawarkan. Opsi yang diberikan kepada pegawai adalah opsi yang didasarkan pada teori-teori

yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu mutasi (Sabari 2013), promosi (Adi, dkk 2016), pemberian insentif (Panjaitan 2015), beban kerja (Muhammad, dkk., 2016). Dari hasil pra-riset yang dilakukan terhadap 34 pegawai KPP PMA Lima, diperoleh dua hal yang mereka anggap banyak mempengaruhi kinerja, yaitu mutasi dan pemberian insentif yang diberikan oleh pegawai menjadi objek pra-riset adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Beberapa Faktor Penyebab Rendahnya Kinerja Pegawai KPP PMA Lima

No	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	Jumlah Jawaban	Persentase
1	Mutasi	14	42 %
2	Promosi	3	9 %
3	Pemberian Insentif	11	32 %
4	Beban Kerja	6	18 %
Total		34 orang	

Sumber: Observasi dengan 34 pegawai KPP PMA Lima tahun 2016

Berdasarkan hasil pra survei di atas dapat dirumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai KPP PMA Lima berasal dari dua faktor tertinggi yakni faktor mutasi dan faktor insentif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Mahda, Lengkong, Laloma (2015) menunjukkan bahwa mutasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diperkuat dengan pendapat Gautami (2013:4) yang mengatakan bahwa mutasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan adanya pemindahan pegawai ini setiap pegawai dituntut untuk bekerja lebih baik dengan harapan suatu saat akan memperoleh jabatan yang lebih baik pula.

Mutasi merupakan suatu kegiatan yang lazim dan rutin dalam suatu organisasi. Mutasi dalam pengertian luas dapat diartikan sebagai suatu proses

perubahan status kepegawaian seseorang pegawai, baik disebabkan oleh adanya pemindahan tempat tugas, perubahan status pernikahan, kelahiran anak, kenaikan pangkat dan sebagainya. Dalam pengertian yang lebih sempit, Wirawan (2013:69) menyebutkan mutasi sebagai proses perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain, baik yang masih berada dalam satu wilayah ataupun dalam wilayah yang berbeda. Semakin sempit rentang kendali organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan dari mutasi ini relative lebih kecil, sebaliknya semakin luas rentang kendali suatu organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan akan semakin besar.

Salah satu bentuk pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil adalah mutasi seperti yang telah ditentukan pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 55 Tentang Aparatur Sipil Negara (Ambarita 2015:527). Mutasi terjadi ketika seorang pegawai di sebuah instansi meninggalkan posisi saat ini dan mulai posisi baru pada tingkat yang setara dalam organisasi yang sama, tetapi bekerja dalam kelompok kerja yang berbeda untuk manajer yang berbeda (Dineen *et al*, 2011:294). Mutasi dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.01/2009 tentang mutasi jabatan karier di lingkungan Departemen Keuangan Menteri Keuangan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 yaitu tentang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan data yang di peroleh di KPP PMA Lima tingkat mutasi ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Data Mutasi Tahunan Pegawai KPP PMA Lima Periode 2014-2016

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Mutasi Masuk	Mutasi Keluar
1	2014	130	11%	10%
2	2015	120	58%	63%
3	2016	131	25%	27%
Rata-rata			31,33%	33,33%

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP PMA Lima

Dari data Tabel 4 jumlah pegawai KPP PMA Lima dari tahun ke tahun jumlahnya selalu berubah dikarenakan terjadinya mutasi pegawai. Dilihat jumlah mutasi pegawai KPP PMA Lima pada tahun 2014 jumlah pegawai 130 yang mengalami mutasi sebanyak 15 pegawai (11%) mutasi yang masuk serta 14 pegawai (10%) yang keluar karena mutasi. Tahun 2015 jumlah pegawai 120 yang mengalami mutasi terdapat 76 pegawai (58%) yang masuk dan 82 pegawai (63%) keluar, dan pada tahun 2016 jumlah pegawai 131 yang mengalami mutasi terdapat 33 pegawai (25%) yang masuk dan 35 pegawai (27%) yang keluar karena mutasi.

Berdasarkan tahun yang sama di tahun 2014 terjadi mutasi 11% yang masuk dan 10% yang keluar pencapaian kerja dari realisasi pendapatan pajak mencapai 87,42%, tahun 2015 mutasi mengalami peningkatan sebanyak 58% yang masuk dan 63% keluar, tetapi mengalami penurunan dengan pencapaian kerja dari realisasi pendapatan pajak hanya mencapai sebanyak 74,70%, namun tahun 2016 menurun kembali tidak sebanyak tahun sebelumnya yaitu sebanyak 25% yang masuk dan 27% keluar dengan pencapaian kerja dari realisasi pendapatan pajak meningkat 10% dari tahun sebelumnya yaitu 84,46% (Hasil Observasi 21 Oktober 2016).

Tabel 4 menunjukkan bahwa angka mutasi keluar KPP PMA Lima dengan rata-rata selama tiga tahun terakhir mencapai 33,3%. Tingkat mutasi keluar pada KPP PMA Lima tergolong tinggi karena melebihi 10% dari batas yang disarankan. Hal ini sesuai dengan pendapat Johannes, Edward, dan Rofi'i (2014) mengatakan bahwa terkait *turnover* dalam hal ini mutasi keluar apabila melebihi dari 10% mengindikasikan bahaya bagi kelangsungan SDM pada organisasi yang bersangkutan karena dapat mengganggu kinerja pegawai.

Menurut Simamora (2004:641) mengemukakan penilaian mutasi yang ideal menggunakan tiga indikator yang meliputi: promosi, keusangan pegawai, dan demosi. Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar. Keusangan pegawai menekankan pada strategi dimana pemindahan pegawai dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial. Demosi, pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan 34 orang pegawai KPP PMA Lima (21 Oktober 2016) didapat informasi bahwa pihak yang memiliki wewenang dalam kegiatan mutasi adalah Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai yang mengalami mutasi atau dimutasikan ditempatkan pada bagian yang tidak sesuai dengan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki, sehingga menurunkan kinerja pegawai itu sendiri. Seperti pegawai yang mengikuti pelatihan dengan harapan pegawai tersebut dapat membantu proses

target-target yang ditetapkan pegawai KPP PMA Lima. Tetapi setelah mengikuti pelatihan di mutasi ke unit dan wilayah yang berbeda, sehingga pelatihan dalam menggali kompetensi pegawai jadi kurang berjalan efektif. Seharusnya lebih selektif dalam melakukan mutasi. Hal ini dalam membuat kebijakan mutasi kurang koordinasi dalam organisasi KPP PMA Lima. Masih terdapat pegawai yang dimutasi ke *grade* yang lebih rendah dari sebelumnya sehingga mendapatkan insentif yang lebih kecil.

Faktor lain yang mendorong kinerja pegawai adalah pemberian insentif (Panjaitan 2015:1). Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi (Ichsan 2008:27). Berdasarkan indikator menurut Suwatno dan Priasan (2011:235), insentif dibagi menjadi dua golongan, yaitu: insentif material dan insentif non material. Insentif keuangan dapat berarti jumlah yang dibayarkan kepada pegawai, dalam bentuk pembayaran bulanan atau dalam bentuk lainnya yang berfungsi penghasilan tambahan kepada pegawai (Ali *et al* 2012:46). Insentif keuangan tidak dapat memperoleh tanpa insentif moral. Nilai insentif moral yang tergantung pada posisi sosial dari organisasi (Al-Harthi dalam Hussain 2012:2029). Sosial pengakuan meliputi perhatian pribadi yang biasanya diungkapkan secara lisan melalui ekspresi keprihatinan, konfirmasi dan harga untuk pekerjaan (Luthans & Stajkovic dalam Hussain 2012:2029).

Bentuk pemberian insentif baik material dan non material kepada pegawai KPP PMA Lima pemberian insentif secara material kepada para pegawai hanya berupa insentif kerja dalam bentuk uang yang diberikan pada

bulan-bulan tertentu bulan Maret, Juni, Agustus dan Desember dengan besaran yang berbeda-beda terdapat pada Tabel 5. Bulan Maret dan Juni diberikan insentif sebesar 0,475, bulan Agustus diberikan insentif sebesar 0,8, dan bulan Desember diberikan insentif sebesar 0,275 kali dari tunjangan kinerja masing-masing pegawai setiap bulannya.

Tabel 5. Insentif setiap Pegawai KPP PMA Lima selama tahun 2016

Jumlah Pegawai	Gol.	Rata-rata Tunjangan Kinerja	Rata-Rata Insentif Bulan			
			Maret	Juni	Agustus	Desember
15	IV	15 juta	6,9 juta	6,9 juta	12 juta	4,1 juta
98	III	10 juta	4,8 juta	4,8 juta	8 juta	2,8 juta
18	II	5 juta	2,4 juta	2,4 juta	4 juta	1,4 juta

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP PMA Lima

Pemberian insentif yang didapat selama tahun 2016 dengan besaran insentif yang tidak sama setiap bulannya, membuat pegawai KPP PMA Lima merasa kurang puas apa yang telah diperoleh. Terlihat pada bulan Desember dengan pemberian insentif yang sangat menurun dari perolehan insentif sebelumnya. Serta pemberian insentif non material masih rendahnya penghargaan yang diberikan pegawai dalam bentuk pujian atas hasil kerja yang dicapai.

Dari hasil pra-riset yang memunculkan dua faktor dominan didukung dengan data-data permasalahan di lapangan yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai di atas belum terbukti sepenuhnya benar, maka harus dilakukan penelitian mendalam guna mengetahui pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai di KPP PMA Lima. Dengan melihat penelitian-penelitian sebelumnya, dapat digunakan sebagai acuan

untuk melakukan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Panjaitan (2015) menunjukkan pengaruh yang positif insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara. Penelitian yang dilakukan oleh Erawati (2014) menunjukkan insentif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya DKI Jakarta. Penelitian yang dilakukan oleh Mahda, Lengkong, Laloma (2015) pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Talaud menjelaskan mutasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di KPP PMA Lima belum sesuai dengan target instansi seperti yang ditunjukkan (periode 2013 sampai 2015).
2. Terdapat pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pegawai lain.
3. Pegawai KPP PMA Lima masih ada yang belum memahami *jobdesc* masing-masing.
4. Kegiatan mutasi terjadi menyebabkan jumlah pegawai KPP PMA Lima selalu berubah-ubah sehingga belum mampu memaksimalkan kinerjanya.
5. Mutasi belum sepenuhnya diterapkan berdasarkan bagian atau kemampuan yang sesuai.

6. Rendahnya pemberian insentif dalam bentuk uang hanya pada saat bulan tertentu saja.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas, maka penulis membatasi masalah penelitian mengenai faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima yaitu mutasi dan pemberian insentif. Oleh karena itu, penulis memfokuskan penelitian ini pada pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima?
2. Bagaimana pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima?
3. Bagaimana pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima?

E. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima.
2. Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima.
3. Pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi dalam upaya meningkatkan kinerja kerja pegawai.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan khususnya terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai tema yang sama.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara *real* khususnya yang menyangkut mutasi, pemberian insentif dan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2010:172). Menurut Rivai (2011:549) kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Menurut Simamora, (2002:21) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari definisi kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab masing-masing dalam sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi.

b. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Setiawan dan Kartika (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3) Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar pegawai merupakan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sutrisno (2010:93-94), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- 1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2) Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan. Masalah disiplin pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi tercapai apabila kinerja individual maupun kelompok ditingkatkan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Mahmudi (2010:20) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor yang dipersonal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situsional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

d. Manfaat Kinerja Pegawai

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja pegawai bagi organisasi menurut Rivai (2011:554) diantaranya:

- 1) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upah, bonus dan kompensasi lainnya.

3) Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

4) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai.

2. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Mutasi merupakan penempatan kembali (*replacement*) pegawai ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal. Menurut Hasibuan (2008:102) bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi) didalam satu organisasi. Mutasi

horizontal (*job rotation*/transfer) artinya perubahan tempat atau jabatan pegawai tetapi masih pada rangking yang sama didalam organisasi itu. Sedangkan mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

b. Indikator Mutasi

Menurut Simamora (2004:641) mengemukakan penilaian mutasi yang ideal menggunakan tiga indikator yang meliputi: promosi, keusangan pegawai, dan demosi.

- 1) Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.
- 2) Keusangan pegawai menekankan pada strategi dimana pemindahan pegawai dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 3) Demosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

c. Efek Mutasi

Menurut Kadarisman (2012:121) efek mutasi berdasarkan *merit system* yaitu:

1) Output dan produktivitas kerja meningkat

Memindahkan pegawai ke posisi yang menurut analisis jabatan, telah sesuai dengan kualifikasi, kemampuan, dan keinginan pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian, pegawai yang bersangkutan akan memperoleh kepuasan kerja semaksimal mungkin dan dapat memberikan keluaran (*output*) yang produktif sesuai dengan target organisasi.

2) Semangat kerja meningkat

Memutasikan pegawai pada posisi yang tepat serta pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilannya, serta kemampuan (kompetensi) pegawai yang bersangkutan sehingga terjadi peningkatan motivasi, semangat serta produktivitas kerja.

3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun

Memindahkan para pegawai pada pekerjaan lain yang sederhana, sehingga dengan mutasi kita akan mengoreksi kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan pembinaan terhadap pegawai.

4) Kreativitas dalam bekerja

Mutasi atau perpindahan pegawai secara horizontal tersebut, diharapkan akan terjadi perbaikan pada diri pegawai karena pengalaman kerja bertambah dan mempunyai keahlian baru sehingga kedepan layak untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

- 5) Absensi dan disiplin pegawai semakin baik.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

d. Faktor yang Mempengaruhi Mutasi

Siswanto (1989:16-20), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi mutasi adalah sebagai berikut:

- 1) Perlu adanya pedoman mutasi yang jelas sehingga mutasi tidak terjebak oleh unsur subyektivitas.
- 2) Harus ditempuh mutasi yang paling menguntungkan pegawai agar yang bersangkutan tidak merasa dihukum.
- 3) Mutasi dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja pegawai.
- 4) Alat pemicu dalam pengembangan mutasi.
- 5) Dapat memperkecil keresahan pegawai.
- 6) Dapat menjadi alat untuk melaksanakan promosi.
- 7) Mutasi untuk keperluan kesesuaian pendidikan dengan jabatan pegawai.
- 8) Benar-benar sesuai dengan kebutuhan yang mendesak.
- 9) Diperuntukkan untuk menambah jumlah personil pada bagian di dalam organisasi.

e. Manfaat Mutasi

Menurut Hasibuan (2008:102), beberapa manfaat mutasi yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

- 2) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- 3) Memperluas atau menambahkan pengetahuan pegawai.
- 4) Menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaan.
- 5) Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- 6) Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- 7) Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- 8) Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- 9) Tindakan pengamanan yang lebih baik.
- 10) Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.

3. Pemberian Insentif

a. Definisi Insentif

Menurut Hasibuan (2008:118) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Insentif dan bagi hasil (*gainsharing*) dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi para pegawai guna mewujudkan tujuan organisasi, karena keduanya merupakan pendekatan kompensasi yang memberi imbalan atas hasil kerja tertentu (Marwansyah, 2012:297).

b. Indikator Pemberian Insentif

Menurut Suwatno dan Priasan (2011:235), indikator insentif dibagi menjadi dua golongan, yaitu:

1) Insentif material

Insentif material adalah suatu insentif yang diberikan kepada pegawai atau orang lain dalam bentuk uang.

2) Insentif non material

Insentif non material adalah suatu insentif yang diberikan dalam bentuk hadiah-hadiah atau kenikamatan-kenikmatan, kesejahteraan reputasi atau kemulian yang lebih besar atau hadiah-hadiah atau anugerah-anugerah lainnya yang tidak dalam bentuk uang.

c. Manfaat Pemberian Insentif

Menurut Ranupandojo dan Husna (2012:162) tujuan pemberian insentif adalah:

- 1) Mempertahankan pegawai yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan.
- 2) Memberikan kegairahan untuk menaikkan produktivitas.
- 3) Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja yang utuh.
- 4) Untuk meningkatkan output.
- 5) Menambah penghasilan dari pegawai.

d. Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Menurut Suwatno dan Priasan Suwatno dan Priasan (2011: 236) faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah sebagai berikut:

1) Jabatan atau Kedudukan

Seseorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi di dalam suatu perusahaan secara otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan atau usaha suatu perusahaan itu, maka perusahaan dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang pegawai yaitu apabila jabatan kedudukan pegawai lebih besar atau lebih tinggi maka perusahaan tersebut dalam memberikan insentif lebih besar dari pegawai yang lainnya.

2) Prestasi Kerja

Pegawai yang mempunyai atau memiliki prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada pegawai yang memiliki prestasi yang kurang atau tidak menonjol. Oleh sebab itu, maka pegawai yang prestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat di dalam melakukan suatu pekerjaan agar perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih besar atau lebih baik.

3) Laba Perusahaan

Pemberian insentif yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada pegawainya bukan hanya akan menguntungkan kepada pegawainya saja tapi akan menguntungkan pihak perusahaan itu sendiri, maka dari suatu perusahaan tidak akan segan-segan memberikan insentif kepada para pegawainya yang prestasi kerjanya baik karena akan meningkatkan laba atau keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Panjaitan (2015) pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Erawati (2014) Pada KPP Madya DKI Jakarta. Penelitian tersebut menjelaskan insentif memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Mahda, Lengkong, Laloma (2015) pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Talaud. Penelitian

tersebut menjelaskan mutasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa mutasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.

- 4) Sabari (2014) Pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Talang Dukuh Jambi. Penelitian tersebut menjelaskan mutasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa mutasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai

Mutasi merupakan suatu kegiatan yang lazim dan rutin dalam suatu organisasi. Mutasi dalam pengertian luas dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan status kepegawaian seseorang pegawai, baik disebabkan oleh adanya pemindahan tempat tugas, perubahan status pernikahan, kelahiran anak, kenaikan pangkat dan sebagainya. Dalam pengertian yang lebih sempit, Wirawan (2013:69) menyebutkan mutasi sebagai proses perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain, baik yang masih berada dalam satu wilayah ataupun dalam wilayah yang berbeda. Semakin sempit rentang kendali organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan dari mutasi ini relatif lebih kecil, sebaliknya semakin luas rentang kendali suatu organisasi, maka pengaruh yang ditimbulkan akan semakin besar.

Menurut Simamora (2004:641) mengemukakan penilaian mutasi yang ideal menggunakan tiga indikator yang meliputi: promosi, keusangan pegawai, dan demosi. Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar. Keusangan pegawai menekankan pada strategi dimana pemindahan pegawai dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial. Demosi, pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

Pada KPP PMA Lima jumlah pegawai dari tahun ke tahun jumlahnya selalu berubah dikarenakan terjadinya mutasi pegawai. Hal ini dilihat dari jumlah mutasi pegawai yang dilakukan beberapa tahun terakhir di instansi. Berdasarkan tahun yang sama di tahun 2014 terjadi mutasi 15 pegawai yang masuk dan 14 pegawai yang keluar pencapaian kerja dari realisasi pendapatan pajak mencapai 87,42%, tahun 2015 mutasi mengalami peningkatan sebanyak 76 pegawai yang masuk dan 82 pegawai keluar tetapi mengalami penurunan dengan pencapaian kerja dari realisasi pendapatan pajak hanya mencapai sebanyak 74,70%, namun tahun 2016 menurun kembali tidak sebanyak tahun sebelumnya yaitu sebanyak 33 pegawai yang masuk dan 35 pegawai keluar dengan pencapaian kerja dari realisasi pendapatan pajak meningkat 10% dari tahun sebelumnya yaitu 84,46%.

Sabari (2014) mengemukakan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja, artinya melalui program mutasi pegawai mampu melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dengan demikian program mutasi harus dilaksanakan secara tepat sehingga pegawai dapat memberikan sikap yang baik dan positif juga lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Penanganan mutasi yang baik akan memberikan dampak yang baik pula pada pegawai bahkan terhadap instansi. Penempatan atau perubahan posisi jabatan atau tempat kerja seorang pegawai sebaiknya diperhatikan, agar tujuan dari mutasi kerja pegawai berdampak pada peningkatan kinerja.

2. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi (Ichsan 2008:27). Berdasarkan indikator menurut Suwatno dan Priasan (2011:235), insentif dibagi menjadi dua golongan, yaitu: insentif material dan insentif non material. Insentif keuangan dapat berarti jumlah yang dibayarkan kepada pegawai, dalam bentuk pembayaran bulanan atau dalam bentuk lainnya yang berfungsi penghasilan tambahan kepada pegawai (Ali *et al* 2012:46). Insentif keuangan tidak dapat memperoleh tanpa insentif moral. Nilai insentif moral yang tergantung pada posisi sosial dari organisasi (Al-Harhi dalam Hussain 2012:2029). Sosial pengakuan meliputi perhatian pribadi yang biasanya diungkapkan secara lisan melalui ekspresi keprihatinan,

konfirmasi dan harga untuk pekerjaan (Luthans & Stajkovic dalam Hussain 2012:2029).

Pemberian insentif pegawai di KPP PMA Lima masih dirasakan kurang merata karena pemberian insentif tersebut hanya di bulan-bulan tertentu bulan Maret, Juni, Agustus dan Desember, serta kurangnya penghargaan seperti pujian atas hasil kerja keras yang dicapai selama bekerja, karena bila tidak dibarengi dengan pemberian pujian/penanganan yang tepat, akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Panjaitan (2015) mengemukakan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja. Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun dapat pula diberikan kepada kelompok, insentif biasanya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual. Insentif yang bervariasi baik yang bersifat material maupun non material sangat baik bagi instansi jika diterapkan untuk pegawai karena berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang optimal sangat diharapkan oleh setiap perusahaan. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentuan keberhasilan organisasi atau instansi pemerintahan dalam mencapai tujuannya (Permana, 2016:2). Dalam penelitian Setiawan dan Kartika (2014:1477) diketahui bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi ditandai dengan beberapa hal, antara lain: pegawai dapat menyelesaikan

tugas dengan tepat dan cepat, pegawai bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan, pegawai sanggup bekerja dalam waktu yang sudah ditentukan, pegawai dapat bekerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh perusahaan.

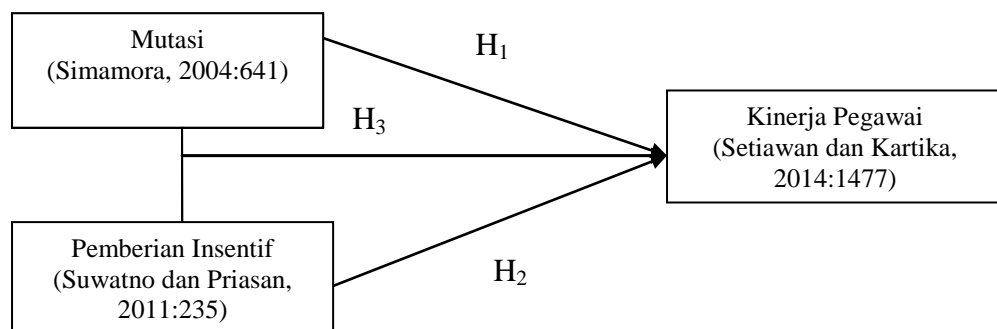
Namun pada kenyataannya, kinerja pegawai pada di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta (KPP PMA Lima) masih rendah. Rendahnya kinerja pegawai KPP PMA Lima ditunjukkan dari data ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat. Ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat juga didukung dari data tingkat penerimaan pajak setiap tahunnya yang tidak sesuai dengan target penerimaan. Pegawai belum mampu mematuhi peraturan yang berlaku di KPP PMA Lima. Belum adanya kesanggupan pegawai dalam bekerja berdasarkan waktu yang sudah ditentukan. Kurangnya kerjasama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya.

Baik tidaknya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor mutasi dan faktor pemberian insentif. Seorang pegawai yang telah menjalani program mutasi pegawai mampu melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien dan didukung dengan pemberian insentif akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik/tinggi, karena mutasi dapat memberikan kesempatan bagi pegawai dalam memperluas kemampuan

kerja, sedangkan pemberian insentif dapat meningkatkan semangat kerja, maka akan membantu peningkatan kinerja pegawai.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka paradigma penelitian tentang pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai dapat digambarkan sebagai berikut ini:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, dan kerangka berpikir, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian yang dilaksanakan di KPP PMA Lima, yaitu:

H₁: Mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₂: Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₃: Mutasi dan pemberian insentif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal menurut Umar (2005:30) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan mengetahui pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai pada KPP PMA Lima Jakarta. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif. Kuncoro (2009:145) mendefinisikan data kuantitatif sebagai data yang diukur dalam skala numerik (angka).

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta (KPP PMA Lima) yang beralamat di Jalan Taman Makam Pahlawan, Kalibata, Pancoran, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Waktu penelitian yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2016 sampai Juni 2017.

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional variabel ditujukan untuk menunjukkan variabel yang digunakan dalam penelitian dan diukur dengan indikator-indikator yang diambil dari teori-teori yang berkaitan.

1. Variabel (Terikat) Dependen

Variabel terikat (dependen) adalah variabel menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan (Kuncoro, 2009:50). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y). Pengertian kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Setiawan dan Kartika (2014:147) yaitu:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar pegawai merupakan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun yang negatif bagi variabel dependen

nantinya (Kuncoro, 2009:50). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Mutasi (X_1) dan Pemberian Insentif (X_2).

a. Mutasi (X_1)

Mutasi adalah penempatan atau perubahan posisi jabatan atau tempat kerja seorang pegawai yang harus diperhatikan agar tujuan mutasi kerja karyawan tidak berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Dalam mengukur variabel mutasi, indikator yang digunakan berasal Simamora (2004:641) yang meliputi:

- 1) Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.
- 2) Keusangan pegawai menekankan pada strategi dimana pemindahan pegawai dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 3) Demosi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

b. Pemberian Insentif (X_2)

Insentif adalah pendorong yang mengakibatkan seorang pegawai instansi khususnya pegawai di KPP PMA Lima agar timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam mencapai tujuan instansi. Dalam mengukur variabel insentif, indikator yang digunakan

berasal dari Suwatno dan Priasan (2011:235), indikator insentif dibagi menjadi dua golongan, yaitu insentif material dan insentif non material.

1) Insentif material

Insentif material adalah suatu insentif yang diberikan kepada pegawai atau orang lain dalam bentuk uang.

2) Insentif non material

Insentif non material adalah suatu insentif yang diberikan dalam bentuk hadiah-hadiah atau kenikmatan-kenikmatan, kesejahteraan reputasi atau kemuliaan yang lebih besar atau hadiah-hadiah atau anugerah-anugerah lainnya yang tidak dalam bentuk uang.

D. Populasi Penelitian

Menurut Kuncoro (2009:118) populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian. Sedangkan sampel merupakan suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi (Kuncoro, 2009:118). Jumlah pegawai KPP PMA Lima sebanyak 131 orang, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. dengan demikian penelitian ini disebut penelitian populasi.

Adapun jumlah masing-masing pegawai per divisi disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Populasi Penelitian

Divisi	Jumlah Pegawai (Orang)
Kepala Kantor	1
Sub. Bagian Umum dan Kepatuhan Internal	11
Seksi Pengolahan Data dan Informasi	6
Seksi Pelayanan	12
Seksi Penagihan	7
Seksi Pemeriksaan	4
Seksi Pengawasan dan Konsultasi I	10
Seksi Pengawasan dan Konsultasi II	11
Seksi Pengawasan dan Konsultasi III	11
Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV	10
Fungsional Pemeriksaan Pajak	48
Total	131

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang akan digunakan dengan menggunakan survei kuisisioner yang berisikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden yang dijabarkan berdasarkan indikator. Survei adalah metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden (Jogiyanto, 2011:3). Kuisisioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2006:82). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala likert menurut Jogiyanto (2011:184) adalah skala yang digunakan untuk mengukur subjek ke dalam 5 poin atau 7 point skala dengan interval yang sama. Dalam penelitian ini skala yang digunakan dengan rentang poin 1-5, dengan skala sebagai berikut:

Tabel 7. Bobot Kriteria Jawaban Skala Likert

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

F. Instrumen Penelitian

Instrumen pada penelitian ini berupa kuesioner, dimana terdapat tiga variabel yaitu mutasi, pemberian insentif, dan kinerja pegawai. Adapun kisi-kisi instrumen ini bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis sehingga mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi dari instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Pegawai (Y)	1. Ketepatan penyelesaian tugas	1,2	Setiawan dan Kartika, (2014:147)
	2. Kesesuaian jam kerja	3,4	
	3. Tingkat kehadiran	5,6	
	4. Kerjasama antar karyawan	7,8	
Mutasi (X ₁)	1. Promosi	1,2	Simamora (2004:641) dalam Judas (2013)
	2. Keusangan pegawai	3,4	
	3. Demosi	5,6	
Pemberian Insentif (X ₂)	1. Insentif Material	1,2,3	Suwatno dan Priasan (2011:235) dalam Zaputri, dkk (2013)
	2. Insentif Non Material	4,5,6	

G. Uji Instrumen

Baik buruknya instrumen penelitian ditunjukkan oleh tingkat ketepatan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Uji instrumen dimaksudkan untuk

mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen, sehingga dapat diketahui layak tidaknya digunakan untuk pengumpulan data. Uji instrumen menggunakan uji coba terpakai sebanyak 131 pegawai KPP PMA Lima.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrument (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:97). Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* untuk mengetahui validitas item penelitian.

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur melalui faktor loading. Faktor loading adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 ($\geq 0,5$) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk. Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan $\geq 0,5$ berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Hasil uji CFA ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji CFA

No	Variabel	Item	1	2	3
1	Mutasi	Mutasi1		0,732	
		Mutasi2		0,782	
		Mutasi3		0,538	
		Mutasi4		0,597	
		Mutasi5		0,668	
		Mutasi6		0,580	
2	Pemberian Insentif	PI1			0,520
		PI2			0,447
		PI3			0,805
		PI4			0,744
		PI5			0,627
		PI6			0,582
3	Kinerja Pegawai	KP1	0,770		
		KP2	0,794		
		KP3	0,525		
		KP4	0,780		
		KP5	0,734		
		KP6	0,642		
		KP7	0,791		
		KP8	0,684		

Sumber: Data primer yang diolah 2017

Tabel 9 menunjukkan bahwa terdapat satu butir pertanyaan yang gugur yaitu PI 2 karena memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Tahap selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator ke dalam beberapa faktor yaitu *convergent validity* dan *divergent validity*. *Convergent validity* merupakan tingkat korelasi antara instrumen pengukuran berbeda yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Sedang *divergent validity* membantu untuk membangun validitas konstruk, sehingga untuk menilai validitas konstruk harus terlebih dahulu menetapkan *convergent validity*, sebelum menguji *divergent validity*.

Tahap selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

Jogiyanto (2011:68) menyatakan validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk harusnya berkorelasi tinggi. *Convergent validity* diukur berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui atau menguji apakah satu konstruk dan konstruk yang lain sama atau tidak sama. Fornell dan Larcker dalam Vazquez dan Hernandez (2004:123) menyatakan bahwa nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE di atas 0,5. Nilai AVE pada variabel mutasi sebesar 0,650; variabel pemberian insentif sebesar 0,621; dan variabel kinerja pegawai sebesar 0,715; sehingga nilai ini menunjukkan bahwa variabel/konstruk berbeda. AVE value ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Mean, Standard Deviation, AVE, Corelation, dan Croanbach Alpha

Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
Mutasi	2,91	0,62	0,650	0,743		
Pemberian Insentif	3,09	0,89	0,621	0,281**	0,711	
Kinerja Pegawai	3,39	0,43	0,715	0,444**	0,557**	0,868

Sumber: Data primer yang diolah 2017

Nilai *Cronbach's Alpha* pada angka bercetak tebal

b. *Divergent Validity*

Trochim dalam Jogiyanto (2011:73) mendefinisikan validitas *divergen* atau validitas diskriminan adalah seberapa konsep-konsep

yang secara teori seharusnya tidak berkorelasi tinggi kenyataannya memang tidak berkorelasi tinggi. Validitas divergen dapat dievaluasi dengan menggunakan cara korelasi antar item berbeda konstruk.

Divergent validity bertujuan untuk mengetahui apakah antar konstruk saling tumpang tindih dan adanya kecenderungan mengukur hal yang sama atau tidak. *Divergent validity* pada penelitian ini diukur dengan nilai korelasi *Pearson*. Scremin (2010:65) menyatakan bahwa nilai korelasi yang diterima untuk *divergent validity* adalah kurang dari 0,85.

Tabel 11. Average Variance Extracted, Square Corelation, and Discriminant Validity

Variabel	AVE	Mutasi	Pemberian Insentif	Kinerja Pegawai
Mutasi	0,650	0,650	0,079	0,197
Pemberian Insentif	0,621	0,387	0,621	0,310
Kinerja Pegawai	0,715	0,552	0,709	0,715

Keterangan:

Nilai AVE ditunjukkan pada kolom 1

Nilai *discriminant validity* ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Berdasarkan Tabel 11 diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai korelasi di bawah 0,8; sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan yang kuat antar variabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara

berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Dengan metode *Alpha Cronbach* koefisien yang diukur akan beragama antara 0 hingga 1. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0.70 (Ghozali, 2011:48).

Hasil pengujian reliabilitas didapatkan nilai *cronbach`s alpha* masing-masing variabel disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach`s alpha</i>	Keterangan
1	Kinerja	0,868	Reliabel
2	Mutasi	0,743	Reliabel
3	Pemberian Insentif	0,711	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah 2017

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen dari tiga variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0,7.

H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghozali (2011:19) adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus sebagai berikut:

- a. Tinggi : $X \geq M + SD$
- b. Sedang : $M - SD \leq X < M + SD$
- c. Rendah : $X < M - SD$

2. Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011:160), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* untuk masing-masing variabel.

- 1) H_0 diterima jika nilai p-value pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* > *level of significant* ($\alpha = 0,05$), sebaliknya H_a ditolak.
- 2) H_0 ditolak jika nilai p-value pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* < *level of significant* ($\alpha = 0,05$), sebaliknya H_a diterima.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya linier, kuadrat, atau kubik (Ghozali, 2011:166). Dikatakan linier jika kenaikan skor variabel bebas diikuti kenaikan skor variabel terikat. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi lebih dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011:105). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* ≤ 10 atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ maka tidak terdapat gejala multikolinieritas (Ghozali, 2011:106).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual suatu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011:139). Jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Ghozali, 2011:139).

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai, dua variabel independen yaitu mutasi, pemberian insentif, dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang. Pengujian pengaruh kinerja pegawai dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

$$Y = c + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Pendidikan} + \beta_3 \text{ Lama Kerja} + \beta_4 \text{ Gaji} + R \dots\dots\dots (I)$$

$$Y = c + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Pendidikan} + \beta_3 \text{ Lama Kerja} + \beta_4 \text{ Gaji} + \beta_5 X_1 + R \dots\dots\dots (II)$$

$$Y = c + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Pendidikan} + \beta_3 \text{ Lama Kerja} + \beta_4 \text{ Gaji} + \beta_5 X_2 + R \dots\dots\dots (III)$$

$$Y = c + \beta_1 \text{ Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{ Pendidikan} + \beta_3 \text{ Lama Kerja} + \beta_4 \text{ Gaji} + \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 + R \dots\dots\dots (IV)$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Pegawai
- c : Konstanta
- β_{1-6} : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel independen
- X_1 : Mutasi
- X_2 : Pemberian Insentif
- R : Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis

diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta (β). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 229).

4. Uji Delta Koefisien Determinasi (ΔR^2)

Delta koefisien determinasi (ΔR^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi (R^2). Nilai delta koefisien determinasi (ΔR^2) yang kecil disebabkan adanya varians error yang semakin besar. Delta koefisien determinasi (ΔR^2) biasa disebut juga dengan *R Square Change* merupakan selisih dari *Adjusted R Square* pada suatu baris terhadap baris sebelumnya (Kim, J. and F.J. Kohout (1975) dalam BPS *United Nation Population Fund* (2015: 102)).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

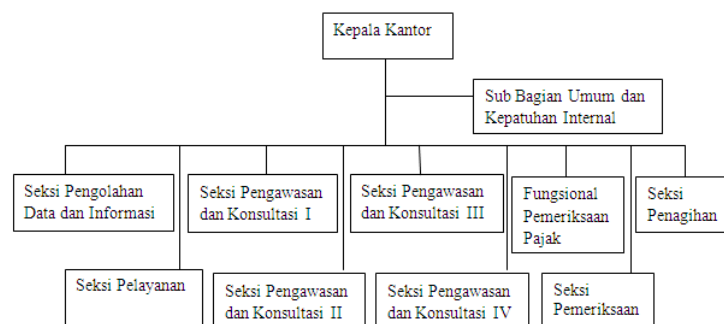
A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Umum KPP PMA Lima

Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima (KPP PMA Lima) dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK/0172001 tanggal 23 Juli 2001. Berdasarkan keputusan tersebut, Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Lima adalah yang berusaha dalam sektor agribisnis dan jasa yang sebelumnya terdaftar sebagai Wajib Pajak KPP PMA Tiga dengan wilayah kerja seluruh Indonesia. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 587/KMK/01/2003 tanggal 31 Desember 2003, dimana dibentuk KPP PMA Enam untuk mengadministrasikan Wajib Pajak yang sebelumnya terdaftar pada KPP PMA Tiga dan KPP PMA Lima. Wajib Pajak yang terdaftar pada KPP PMA Lima menurut Kepmenkeu tersebut adalah Wajib Pajak yang berusaha dalam sektor agribisnis dan jasa. Pemecahan ini dimaksudkan untuk lebih meningkatkan kualitas layanan kepada Wajib Pajak dan menegakkan tindakan hukum sesuai dengan ketentuan perundang-undangan perpajakan serta untuk mengamankan penerimaan pajak dalam rangka memenuhi anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN).

Sejak Oktober 2004, KPP PMA Lima melaksanakan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dengan Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI DJP). Untuk memudahkan pelayanan dan pengawasan terhadap WP serta meningkatkan produktivitas aparat, kantor ini didukung oleh sistem administrasi berbasis komputer. KPP PMA Lima menyediakan berbagai fasilitas pelayanan untuk memudahkan Wajib Pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya. Untuk pelaporan dan penyampaian surat-surat disediakan Tempat Pelayanan Terpadu yang dilengkapi dengan *help desk*. Di samping itu ditunjuk *Account Representative* (AR) yang menangani komunikasi antara KPP dengan Wajib Pajak dan pembinaan Wajib Pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya.

2. Struktur Organisasi KPP PMA Lima



Gambar 2. Struktur Organisasi KPP PMA Lima

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP PMA Lima

3. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak

a. Visi

Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan

dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.

b. Misi

Menghimpun penerimaan pajak Negara berdasarkan Undang-undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.

4. Tugas Pokok, Ruang Lingkup Kerja dan Fungsi KPP PMA Lima

Sebagai salah satu unit dari Direktorat Jenderal Pajak, tugas dan ruang lingkup kerja KPP PMA Lima melaksanakan pelayanan, pengawasan administratif, dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undanganyang berlaku. Ruang lingkup kerja KPP PMA Lima adalah untuk melayani dan membantu Wajib Pajak penanaman modal asing yang tidak masuk bursa dan melakukan kegiatan usaha di sektor agribisnis dan jasa kecuali yang selama ini telah terdaftar pada KPP tempat Wajib Pajak berkedudukan untuk memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Dalam menjalankan fungsi tersebut KPP PMA Lima dikepalai oleh Kepala Kantor, dan dibantu oleh 8 (delapan) seksi dan 1 (satu) sub

bagian umum dan kepatuhan internal: dan fungsional pemeriksa pajak sebagai berikut: Sub bagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Seksi Pelayanan, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan, Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, Fungsional Pemeriksa Pajak

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian di KPP PMA Lima adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Kantor: mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan, pengawasan administratif, dan pemeriksaan sederhana terhadap Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal: melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga.
- c. Seksi Pengolahan Data dan Informasi: melakukan pengumpulan, pencarian, pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pemantauan aplikasi *e-SPT* dan *e-Filling*, pemeliharaan dan pengawasan data, pemeliharaan *Relational Database Management System* (RDBMS), pengelolaan akses dan keamanan sistem komputer,

pelayanan dukungan teknis komputer serta melakukan penyiapan, pencetakan dan pengiriman laporan kinerja.

- d. Seksi Pelayanan: melakukan pelayanan Wajib Pajak, penyuluhan ketentuan formal perpajakan, penerimaan Surat Pemberitahuan (SPT) dan surat-surat permohonan, perekaman dokumen perpajakan dan kearsipan berkas Wajib Pajak serta melakukan kerja sama perpajakan.
- e. Seksi Penagihan: melakukan urusan penatalaksanaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penerbitan dan penyampaian surat teguran, surat paksa dan surat perintah melakukan penyitaan, pembuatan usulan pelelangan dan usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.
- f. Seksi Pemeriksaan: menyusun rencana pemeriksaan, penerimaan dan perekaman serta penyaluran data/alat keterangan, pengawasan pelaksanaan jadwal pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran surat perintah pemeriksaan pajak, pengusulan lembar penugasan pemeriksaan serta urusan administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.
- g. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I: menyelenggarakan tugas dan fungsi pemberian konsultasi dan penyelesaian permohonan pelayanan Wajib Pajak.
- h. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV: menyelenggarakan tugas dan fungsi pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak,

penyusunan Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, serta melakukan evaluasi hasil banding.

- i. Fungsional Pemeriksa Pajak: melakukan pemeriksaan pajak meliputi: pemeriksaan lengkap, sederhana dan pemeriksaan dalam rangka penagihan (*delinquency audit*).

5. Nilai-nilai Kementrian Keuangan

1. Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip moral.

2. Profesionalisme

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

4. Pelayanan

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

5. Kesempurnaan

Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner di KPP PMA Lima. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 131 responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

1. Hasil Analisis Deskriptif

a. Analisis Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden yang diperoleh dari identitas responden. Hal ini meliputi penggolongan jenis kelamin, lama kerja, pendidikan dan gaji.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data ini untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 13 berikut ini:

Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	99	75,6
Perempuan	32	24,4
Total	131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Tabel 13 merepresentasikan karakteristik responden yang terdapat di KPP PMA Lima dilihat dari persentase jenis kelamin. Responden terbanyak adalah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 75,6% dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebesar 24,4%. Dengan demikian responden dari KPP PMA Lima lebih dominan adalah laki-laki dari pada perempuan.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Data ini untuk mengetahui proporsi lama kerja responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan lama kerja disajikan pada Tabel 14 berikut ini:

Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 Tahun	29	22,1
6-10 Tahun	19	14,5
>10 Tahun	83	63,4
Total	131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Berdasarkan jawaban dari Tabel 14 responden memiliki masa kerja antara 1-5 tahun sebanyak 22,1%. Responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 14,5%, dan responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun 63,4%. Hal ini berarti bahwa dapat diketahui jika sebagian besar pegawai sudah

bekerja selama lebih dari 10 tahun artinya penguasaan dan pengalaman perpajakan sudah cukup banyak dikuasai.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Data ini untuk mengetahui proporsi pendidikan responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 15 berikut ini:

Tabel 15. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	4	3,1
D3	43	32,8
S1	57	43,5
S2	27	20,6
Total	131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa pegawai KPP PMA Lima berpendidikan terakhir SMA 3,1%; pegawai berpendidikan D3 sebanyak 32,8%; dan pegawai berpendidikan S1 sebanyak 43,5%; dan pegawai yang berpendidikan S2 sebanyak 20,6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi pegawai KPP PMA Lima berpendidikan S1 (43,5%), bila dilihat dari latar belakang pendidikannya, responden merupakan orang-orang yang cukup terdidik dengan baik secara formal.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Data ini untuk mengetahui proporsi gaji responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan gaji disajikan pada Tabel 16 berikut ini:

Tabel 16. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Gaji	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 juta	27	20,6
5-10 juta	14	10,7
10-15 juta	67	51,1
15-20 juta	23	17,6
Total	131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa pegawai KPP PMA Lima yang memperoleh gaji 1-5 juta rupiah berjumlah 20,6%. Responden yang memperoleh gaji 5-10 juta rupiah berjumlah 10,7%. Responden yang memperoleh gaji 10-15 juta rupiah berjumlah 51,1%. Responden yang memperoleh 15-20 juta rupiah berjumlah 17,6%. Mayoritas responden di KPP PMA Lima memperoleh gaji yang berkisar antara 10 juta rupiah sampai 15 juta rupiah.

2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis karakteristik variabel ini bertujuan untuk mengetahui gambaran jawaban responden terhadap variabel. Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y), Mutasi (X_1), dan Pemberian Insentif (X_2).

a. Kinerja Pegawai

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 12,00 dan maksimum sebesar 29,00 dengan *mean* sebesar 17,4885 dan standar deviasi sebesar 3,73418. Selanjutnya data kinerja pegawai dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan

simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja sebanyak 8 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel kinerja pegawai terdapat pada Tabel 17 berikut ini:

Tabel 17. Kategorisasi Variabel Kinerja Pegawai

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 30,51$	21	16,0
Sedang	$23,65 \leq X < 30,51$	91	69,5
Rendah	$X < 23,65$	19	14,5
Jumlah		131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Dari Tabel 17 dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat kinerja dalam kategori tinggi dengan jumlah 16,0%, untuk kategori tinggi sebanyak 69,5%; dan untuk kategori rendah sebanyak 14,5%. Hal ini berarti kinerja pegawai dari pegawai di KPP PMA Lima berada dalam kategori sedang. Tidak ada responden yang memiliki tingkat kinerja yang sangat tinggi, tetapi juga tidak ada responden yang memiliki tingkat kinerja sangat rendah.

b. Mutasi

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 12,00 dan maksimum sebesar 29,00 dengan *mean* sebesar 17,4885 dan standar deviasi sebesar 3,73418. Selanjutnya data mutasi dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel mutasi sebanyak 6 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3,

4, 5. Kategorisasi untuk variabel mutasi terdapat pada Tabel 18 berikut ini:

Tabel 18. Kategorisasi Variabel Mutasi

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 21,22$	15	11,5
Sedang	$13,75 \leq X < 21,22$	95	72,5
Rendah	$X < 13,75$	21	16,0
Jumlah		131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Dari Tabel 18 dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat mutasi dalam kategori tinggi sebanyak 11,5%; responden dengan kategori tinggi sebanyak 72,5%; dan responden dengan kategori tinggi sebanyak 16,0%. Hal ini berarti bahwa mutasi dari pegawai di KPP PMA Lima berada dalam kategori sedang. Tidak ada responden yang memiliki tingkat mutasi yang sangat tinggi, tetapi juga tidak ada responden yang memiliki tingkat mutasi sangat rendah.

c. Pemberian Insentif

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 9,00 dan maksimum sebesar 25,00 dengan *mean* sebesar 15,4580 dan standar deviasi sebesar 4,46053. Selanjutnya data pemberian insentif dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja sebanyak 5 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel pemberian insentif terdapat pada Tabel 19 berikut ini:

Tabel 19. Kategorisasi Variabel Pemberian Insentif

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 19,92$	21	16,0
Sedang	$11,00 \leq X < 19,92$	90	68,7
Rendah	$X < 11,00$	20	15,3
Jumlah		131	100,0

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Dari Tabel 19 dapat disimpulkan bahwa reponden yang menilai tingkat pemberian insentif dalam kategori tinggi dengan jumlah 16,5%; reponden yang menilai tingkat pemberian insentif dalam kategori sedang dengan jumlah 68,7%; reponden yang menilai tingkat pemberian insentif dalam kategori rendah dengan jumlah 15,3%. Hal ini berarti bahwa pemberian insentif dari pegawai di KPP PMA Lima berada dalam kategori sedang. Tidak ada responden yang memiliki tingkat pemberian insentif yang sangat tinggi, tetapi juga tidak ada responden yang memiliki tingkat pemberian insentif sangat rendah.

3. Hasil Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolineritas dan uji heteroskedastisitas. Uji prasyarat analisis menggunakan *SPSS 22 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu

variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:160). Uji statistik sederhana yang digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov Smirnov*. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikansi *alpha* 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Dalam penelitian ini, menggunakan Uji *Kolmogrov-smirnov* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 20. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikansi	Kesimpulan
Kinerja	0,110	Normal
Mutasi	0,229	Normal
Pemberian Insentif	0,090	Normal

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Dari Tabel 20 dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi semua diatas 0,05. Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* pada variabel kinerja adalah 0,082; mutasi adalah 0,070 dan pemberian insentif 0,190 dan semuanya $\geq 0,05$. Artinya dapat disimpulkan data tiap variabel tersebut terdistribusi dengan normal.

b. Uji Linearitas

Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi lebih dari 0,05 (Ghozali, 2011:166). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi

lebih besar dari 0,05. Hasil dari uji Linearitas dapat dilihat pada Tabel 21 berikut:

Tabel 21. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Mutasi terhadap Kinerja	0,058	Linier
Pemberian Insentif terhadap Kinerja	0,329	Linier

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Dari Tabel 21 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi dan pemberian insentif menunjukkan arah hubungan yang linier terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi semua di atas 0,05. Mutasi terhadap kinerja memiliki signifikansi 0,058 dan pemberian insentif terhadap kinerja memiliki nilai signifikansi 0,329.

c. Uji Multikolinearitas

Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* di atas 0,1 yang berarti ada korelasi antara variabel independen yang nilainya lebih besar dari 95% atau sama dengan nilai VIF dibawah 10. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 22 berikut ini:

Tabel 22. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Mutasi	0,921	1,086	Tidak terjadi multikolinearitas
Pemberian Insentif	0,921	1,086	Tidak terjadi multikolinearitas

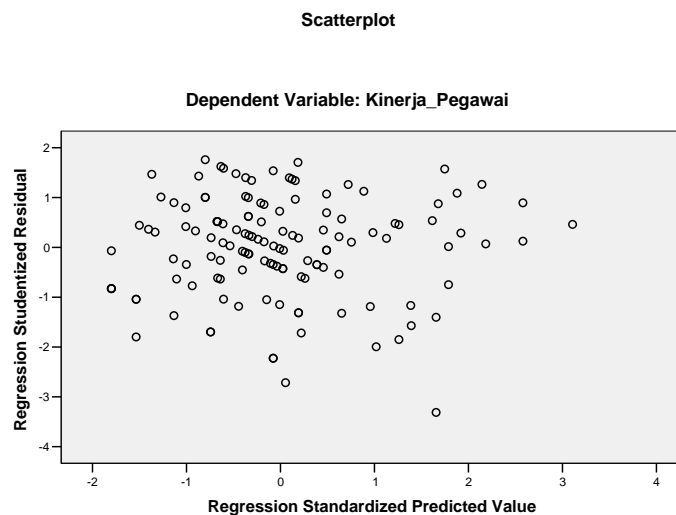
Sumber: Data primer diolah tahun 2017

Berdasarkan hasil data uji multikolineraritas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10; sehingga tidak terjadi

multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual suatu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011:139). Jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas pada model regresi penelitian.



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatterplot* pada gambar 3 perpaduan variabel X dan Y, apabila titik atau data tersebar dan tidak membentuk pola maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan diatas *scatterplot* di atas maka dapat

dilihat bahwa titik pada grafik tampak menyebar dan tidak terjadi pola tertentu maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel mutasi, pemberian insentif dan kinerja pegawai. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 22 for Windows*.

Tabel 23. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Mutasi, Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Kontrol dan Independen	Kinerja Pegawai			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Jenis Kelamin	0,182*	0,162*	0,108	0,107
Pendidikan	-0,115	-0,140	-0,078	-0,102
Lama Kerja	-0,006	0,010	0,045	0,048
Gaji	0,194	0,236	0,031	0,089
Mutasi		0,451***		0,320***
Pemberian Insentif			0,546***	0,450***
R^2	0,040***	0,241***	0,326***	0,418***
ΔR^2	0,040	0,201	0,287	0,378

Sumber: Data Primer yang diolah 2017

*** $p < 0,001$: ** $p < 0,01$: * $p < 0,05$

a. Uji Hipotesis 1

Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa nilai koefisien beta (β) sebesar 0,451 dan $p=0,000$; hal ini menunjukkan bahwa mutasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP

PMA Lima, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Kontribusi pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 0,201 atau 20,1%. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa apabila mutasi meningkat; maka kinerja pegawai meningkat.

b. Uji Hipotesis II

Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa nilai koefisien beta (β) sebesar 0,546 dan $p=0,000$; hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Kontribusi pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 0,287 atau 28,7%. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa apabila mutasi meningkat; maka kinerja pegawai meningkat.

c. Uji Hipotesis III

Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa koefisien beta (β) pada variabel mutasi sebesar 0,320 dan $p=0,000$; dan koefisien beta (β) pada variabel pemberian insentif sebesar 0,450 dan $p=0,000$; hal ini menunjukkan bahwa secara simultan mutasi dan pemberian insentif secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima. Kontribusi pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 0,378 atau 37,8%.

Tabel 24. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1	Mutasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai KPP PMA Lima	Terbukti
2	Pemberian Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai KPP PMA Lima	Terbukti
3	Mutasi dan Pemberian Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai KPP PMA Lima	Terbukti

Sumber: Data primer diolah tahun 2017

C. Pembahasan

1. Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan taraf signifikansi 0,000 antara mutasi terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima, nilai $\beta = 0,451$ (***) $p < 0,001$: $p = 0,000$ dan nilai (ΔR^2) sebesar 20,1%; sehingga penelitian ini telah berhasil menunjukkan bahwa mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, masih ada variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai KPP PMA Lima.

Mutasi telah terjadi ketika seorang pegawai di sebuah instansi meninggalkan posisi saat ini dan mulai posisi baru pada tingkat yang setara dalam organisasi yang sama, tetapi bekerja dalam kelompok kerja yang berbeda untuk manajer yang berbeda (Dineen *et al*, 2011:294). Penempatan atau perubahan posisi jabatan atau tempat kerja seorang pegawai sebaiknya diperhatikan, agar tujuan dari mutasi kerja pegawai tidak berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Jumlah mutasi yang

selalu berubah dari tahun ke tahun dapat mempengaruhi hasil kinerja kerja pegawai yang dilakukan beberapa tahun terakhir. Karena masih ada pegawai yang setelah dimutasi belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Serta dalam penempatan sebaiknya ditempatkan sesuai dengan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki pegawai itu sendiri. Sehingga melihat permasalahannya dalam mutasi masih dinilai kurang tepat dalam melaksanakan kebijakannya. Mutasi harus dilaksanakan secara tepat sehingga pegawai dapat memberikan sikap yang baik dan positif juga lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya di KPP PMA Lima. Seperti dalam penelitian Sabari (2014) mengemukakan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan dengan taraf signifikansi 0,000 terhadap kinerja KPP PMA Lima, nilai $\beta = 0,546$ (***) $p < 0,001$: $p = 0,000$) dan nilai kontribusi sebesar 28,7%. Artinya, kontribusi pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai adalah 28,7%; sehingga penelitian ini telah berhasil menunjukkan bahwa pemberian insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai namun memiliki kontribusi yang kecil karena belum mencapai lebih dari setengah kontribusi. Artinya, masih ada variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai KPP PMA Lima.

Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi (Ichsan 2008:27). Berdasarkan wawancara pemberian insentif pegawai di KPP PMA Lima secara material berupa uang masih dirasakan kurang merata karena pemberian insentif tersebut hanya di bulan-bulan tertentu bulan Maret, Juni, Agustus dan Desember. Dengan didukung pemberian insentif dalam bentuk material secara berkala lebih meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat. Karena pemberian insentif dapat diperoleh melalui insentif material dan non material (Al-Harthi dalam Hussain 2012:2029). Pernyataan ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh (Panjaitan 2015:11). Panjaitan menjelaskan faktor lain yang mendorong kinerja adalah dengan pemberian insentif.

3. Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima. Kontribusi mutasi dan pemberian insentif untuk menjelaskan kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 37,8%. Artinya, kontribusi pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai adalah 37,8%; sehingga penelitian ini telah berhasil menunjukkan bahwa mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai namun memiliki kontribusi yang kecil karena belum mencapai lebih dari setengah kontribusi. Artinya, masih ada variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai KPP PMA Lima.

Mutasi dan pemberian insentif dalam penelitian ini secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kebijakan mutasi pegawai yang kurang koordinasi antar unit dalam organisasi KPP PMA Lima dalam mengimplementasikan kebijakan mutasi pegawai sehingga mutasi yang terjadi pada posisi baru yang grade lebih rendah akan mendapatkan pendapatan insentif yang lebih kecil dibandingkan sebelumnya. Insentif disini sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai dan faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat (Panjaitan 2015:11).

Baik tidaknya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor mutasi dan faktor pemberian insentif. Seorang pegawai yang telah menjalani program mutasi pegawai mampu melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien dan didukung dengan pemberian insentif akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik/tinggi, karena mutasi dapat memberikan kesempatan bagi pegawai dalam memperluas kemampuan kerja, sedangkan pemberian insentif dapat meningkatkan semangat kerja, maka akan membantu peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, perlu diperhatikan pula perbaikan kinerja KPP PMA Lima agar lebih selektif dalam pemberian mutasi dan kesediaan untuk bekerja sesuai dengan standar kerja yang ada, maka kinerja kerja pegawai akan dapat ditingkatkan. Mutasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan adanya pemindahan pegawai ini setiap

pegawai dituntut untuk bekerja lebih baik dengan harapan suatu saat akan memperoleh jabatan yang lebih baik pula (Gautami, 2013:4).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

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

1. Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $\beta = 0,451$ (** $p < 0,001$: $p = 0,000$). Kontribusi pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 20,1%. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima dan dapat disimpulkan pula hipotesis pertama diterima. Jadi, jika mutasi pegawai yang diterapkan sesuai dengan keadaan pegawai maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.
2. Pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $\beta = 0,546$ (** $p < 0,001$: $p = 0,000$). Kontribusi pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 28,7%. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan pemberian insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP PMA Lima dan dapat disimpulkan pula hipotesis pertama diterima. Jadi, jika pemberian insentif kerja yang tinggi, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.
3. Mutasi memiliki nilai beta (β) sebesar $\beta = 0,320$ (** $p < 0,001$: $p = 0,000$) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pemberian

insentif memiliki nilai beta (β) sebesar $\beta = 0,450$ (***) $p < 0,001$: $p = 0,000$) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kontribusi mutasi dan pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (ΔR^2) sebesar 37,8%. Artinya, mutasi dan pemberian insentif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 37,8%; dan dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik mutasi dan pemberian insentif yang diterapkan oleh instansi maka kinerja pegawai dapat meningkat.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Kontribusi pengaruh mutasi dan pemberian insentif dalam mempengaruhi kinerja pegawai yaitu hanya sebesar 37,8%. Hal ini berarti masih ada banyak variabel lain yang mungkin akan mempengaruhi kinerja pegawai di KPP PMA Lima.
2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin data yang diperoleh dari jawaban responden terbatas dan belum cukup untuk mengkaji lebih dalam tentang mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai di KPP PMA Lima.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi pihak KPP PMA Lima

- a. Diharapkan dalam menerapkan mutasi pegawai KPP PMA Lima berdasarkan pertimbangan yang matang dan didukung serta diterima oleh berbagai pihak yang terkait. Tanpa adanya kemauan serta semangat dari pegawai itu sendiri untuk mewujudkan tujuan mutasi maka sasaran yang diharapkan tidak akan terwujud sebagaimana mestinya. Pelaksanaan mutasi hendaknya selalu diupayakan pada prinsip *the right man on the right place*.
- b. Setiap pemberian mutasi terutama ke kantor yang menuntut tanggung jawab dan beban kerja lebih tinggi, sebaiknya diikuti dengan adanya perbaikan penghasilan seperti kenaikan grade, atau pemberian insentif lainnya.
- c. Khusus untuk ibu kota Jakarta, pola mutasi sebaiknya memperhatikan *home base* (jarak tempuh) pegawai yang bersangkutan. Hal ini terkait pengeluaran biaya pegawai tersebut baik *financial cost* ataupun waktu.
- d. Diharapkan KPP PMA Lima menerapkan pemberian insentif lebih ditingkatkan dan diperhatikan kepada pegawai agar dapat bekerja lebih maksimal.
- e. Diharapkan KPP PMA Lima dapat mencoba upaya lain dalam meningkatkan kinerja pegawai seperti memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi, serta dapat juga dengan meningkatkan motivasi agar para pegawai semangat dalam bekerja.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti yang tertarik melakukan penelitian sejenis diharapkan untuk mengobservasi dan mengeksplorasi lebih jauh permasalahan-permasalahan yang terdapat pada KPP PMA Lima khususnya dan objek lain pada umumnya dengan menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan kontribusi dari pengaruh mutasi dan pemberian insentif hanya sebesar 37,8% terhadap kinerja pegawai, artinya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di KPP PMA Lima.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, I Gede Purnawan. I Wayan Bagian. Wayan Cipta. 2016. Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Jurusan Manajemen Vol. 4 tahun 2016.
- Ali, Ashgar. Muhammad Naseem Akram, Impact of Financial Rewards on Employee's Motivation and Satisfaction in Pharmaceutical Industry, Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 12 ISSN 224-4588.
- Ambarita, Arnimisari Juliana dan Hatta Ridho. 2015. *Jurnal Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar*. ISSN: 2085-0328.
- Baharuddin dan Isra Djabbar. 2014. *Jurnal Administrasi Publik Mengurai Merit Sistem Dalam Penempatan Jabatan Struktural*. Vol. X No.1 Tahun 2014.
- Baharuddin, Aris. Taher Alhabsyi. Hamidah Nayati Utami. 2013. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Kantor PT PLN. *Jurnal*.
- Dineen, Brian R. Juan Ling. Scot M. Soltis. 2011. Manager responses to internal transfer attempts: Managerial orientation, social capital, and perceived benefits as predictors of assisting, hindering, or refraining. *Jurnal Organizational Psychology Review* 293-315.
- Erawati, Foury. 2015. Pengaruh Supervisi, Lingkungan Kerja dan Insentive terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Madya DKI Jakarta. *Tesis*.
- Gautami, Rahma. 2013. Jurnal Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 1, No 1, November 2013.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Suad Husnan. 2012, *Manajemen Personalialia*. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.

- Hussain, Railmtiaz dan Rizwan Tasadaq Shah. Muhammad Hamid Raza. 2012. Relationship Between Incentives and Organizational Performance For Employees In The Pakistani Universities. *International Journal of Asian Science*.
- Ichsan, Achmad Fahrudin. 2008. Pengaruh insentif terhadap prestasi kerja (studi pada karyawan PT. POS Indonesia persero Malang). *Tesis*. Universitas Gajah Mada.
- Jogiyanto, 2011. *Pedoman Survei Kuisisioner: Pengembangan Kuisisioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. Edisi kedua: BPFE. Yogyakarta.
- Johannes, Edward, Rofi'i, M. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2 (2): 141-152.
- Judas, Agnetha. (2013). Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara. *Jurnal EMBA 1219 Vol.1 No.4 Desember 2013*.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Mahda, Liany Tiara Gabriella Mahda. Florence Daicy Jetty Lengkong. Alden Laloma. 2015. Pengaruh Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Peningkatan. Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Talaud *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT JAP No.31 Vol. III 2015*.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Badung: Alfabeta.
- Muhammad, Sri Rahayu. Adolfina, Genita Lumintang. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA, Vol. 4 No.1 Maret 2016, Hal 045-055, ISSN 2303-1174*.
- Panjaitan, Mangsa. 2015. Jurnal Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal ilmiah Integritas Vol. 1, No. 2. Mei 2015*.

- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.01/2009 tentang mutasi jabatan karier di lingkungan Departemen Keuangan Menteri Keuangan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 yaitu tentang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 587/KMK/01/2003 tentang penerapan dan tata kerja KPP PMA Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Empat, KPP PMA Lima, KPP PMA Enam, KPP Badan dan Orang Asing Satu, KPP Badan dan Orang Asing Dua, KPP Perusahaan Masuk Bursa di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Khusus.
- Permana, Bayu. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. *Skripsi UNY*.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sabari, Muhammad. 2014. *Tesis*. Pengaruh Mutasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Talang Duku Jambi.
- Scremin, Glaucio. 2010. *Selected Antecedents and Consequences of Team Identity*. Saarbrücken: VDM Publishing.
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. *Jurnal*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Simamora, H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenada Media Group.
- Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, Josep R. dan M Suparmoko. 2000. *Metode Pengumpulan Data*. BPFE Yogyakarta.
- Tumbol, Citra Leoni. Bernhard Tewal. Jantje L. Sepang. 2014. Gaya Kepemimpinan Otokratis, demokratik dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA Volume 2, No 1, Hal 38-47. ISSN 2303-1174*.
- Ubruangge, Apulus. 2015. Sistem Pelaksanaan Promosi dan Mutasi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Mimika. *Tesis*. Universitas Gajah Mada.
- Umar, Husein. 2000. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 55 Tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa manajemen pegawai negeri sipil meliputi salah satunya adalah mutasi.
- Vazquez, Dolores Gallardo dan Hernandez, M. Isabel Sanchez. 2013. Structural Analysis Of The Strategic Orientation to Environmental Protection In Smes. *Business Research Quarterly, Vol. 17. Pp. 115-128*.
- Wirawan. 2013. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Cetakan keempat, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM Yogyakarta.
- Zaputri, R. A., Rahardjo, K., dan Utami, H. N. (2013). Pengaruh Insentif Material dan Non Material terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 2 (2), 1-8.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Pegawai KPP PMA Lima

Jalan TMP Kalibata

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Skripsi (TAS) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/-i untuk menjadi responden penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Penanaman Modal Asing Lima Jakarta”**. Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/-i mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/-i masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/-i menjawabnya dengan sejujurnya dan sebaik-baiknya saya mengucapkan terima kasih. Jika ada pertanyaan lebih lanjut, dapat menghubungi saya dengan CP berikut 085869715559 dan wafawutsqo@yahoo.com

Wassalamu'alikum Wr.Wb

Hormat saya,

Wafa'Urwatul Wutsqo
NIM.15808147006

Petunjuk Pengisian

1. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda centang (✓).
2. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-I miliki.

Data Responden:

Nama :

***) boleh tidak diisi**

Jenis Kelamin : ()

1. Laki-laki
2. Perempuan

Pendidikan Terakhir terakhir : (_____)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah Menengah Pertama
3. Sekolah Menengah Atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)
7. Doktor (S3)

Lama bekerja : _____ Tahun _____ Bulan

Gaji : (_____)

1. 1-5 juta
2. 5-10 juta
3. 10-15 juta
4. 15-20 juta
5. 25-30 juta
6. Lebih dari 30 juta

Keterangan:

1. STS : Sangat tidak setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. KS : Kurang Setuju
4. S : Setuju
5. SS : Sangat Setuju

Kinerja Kerja Pegawai (Y)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Ketepatan penyelesaian tugas						
1.	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu.					
2.	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja.					
Kesesuaian jam kerja						
3.	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan.					
4.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan.					
Tingkat kehadiran						
5.	Saya jarang absen jika tidak benar-benar dalam keadaan mendesak					
6.	Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja.					
Kerjasama antar karyawan						
7.	Saya bisa bekerja sama dengan rekan kerja saya					
8.	Saya senang membantu rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja					

Sumber: Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. *Jurnal*. Denpasar: Universitas Udayana.

Mutasi (X₁)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Promosi						
1.	Mempromosikan seorang pegawai merupakan keputusan strategis dalam organisasi					
2.	Pelaksanaan promosi selalu diikuti dengan mutasi seorang pegawai					
Keusangan Karyawan						
3.	Mutasi dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja					
4.	Mutasi dilaksanakan untuk menempatkan seorang pegawai dibidang yang sesuai dengan kemampuannya					
Demosi						
5.	Mutasi dilaksanakan untuk menempatkan seorang pegawai dibidang yang sesuai dengan kemampuannya					
6.	Mutasi dilaksanakan untuk mengisi jabatan yang kosong					

Sumber: Judas, Agnetha. (2013). Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara. *Jurnal EMBA 1219 Vol.1 No.4 Desember 2013*.

Pemberian Insentif (X₂)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Insentif Material						
1.	Besarnya pemberian bonus dari perusahaan sesuai dengan hasil kerja saya.					
2.	Pemberian bonus dari perusahaan selalu tepat waktu.					
3.	Pemberian bonus dari perusahaan sudah adil sesuai dengan hasil kerja saya dan karyawan yang lain.					
Insentif Non Material						
4.	Perusahaan memberikan insentif lain selain bonus uang tunai, seperti penghargaan dan pujian bagi karyawan yang berprestasi.					
5.	Pemberian penghargaan dilakukan secara obyektif sesuai penilaian kinerja karyawan oleh manajer.					
6.	Perusahaan sering memberikan penghargaan dan pujian pada karyawan.					

Sumber: Zaputri, R. A., Rahardjo, K., dan Utami, H. N. (2013). Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 2 (2), 1-8.

DATA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No	Mutasi							Pemberian Insentif							Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML
1	3	3	4	2	3	2	17	2	3	2	3	2	3	15	4	4	3	4	3	3	3	1	25
2	3	3	3	3	3	3	18	1	3	3	3	3	3	16	4	4	3	4	4	4	3	3	29
3	4	4	3	3	4	3	21	2	3	2	4	2	4	17	3	3	4	3	3	3	3	4	26
4	3	3	3	5	3	2	19	3	2	4	3	4	3	19	4	3	5	3	3	3	3	3	27
5	2	3	4	3	3	3	18	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	3	3	4	4	30
6	1	2	2	2	2	3	12	3	2	3	2	3	2	15	4	4	3	4	3	3	3	3	27
7	2	3	3	3	3	3	17	2	2	3	4	3	4	18	3	3	3	4	3	3	4	3	26
8	3	3	4	4	3	4	21	4	2	3	2	3	2	16	3	2	3	3	3	3	3	3	23
9	4	4	4	4	4	3	23	3	3	3	4	3	4	20	4	5	4	3	4	4	3	3	30
10	3	4	4	3	4	3	21	3	3	2	1	2	1	12	3	4	3	3	4	4	3	3	27
11	2	2	3	3	2	3	15	3	2	2	3	2	3	15	4	4	1	4	3	3	4	3	26
12	2	3	3	4	3	3	18	3	4	2	3	2	3	17	4	4	3	3	4	3	4	3	28
13	3	2	3	3	2	2	15	3	3	3	3	3	3	18	4	4	2	4	4	3	4	1	26
14	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	2	3	2	15	2	3	4	3	3	4	3	4	26
15	4	4	3	4	4	3	22	3	2	2	2	2	2	13	4	3	3	1	4	3	3	3	24
16	3	3	3	3	3	3	18	5	3	5	5	5	5	28	4	3	2	3	4	4	4	3	27
17	3	2	3	3	2	2	15	4	4	3	3	3	3	20	4	3	3	3	4	3	4	3	27
18	3	3	2	3	3	3	17	3	3	4	3	4	3	20	1	3	3	2	4	4	3	4	24
19	2	2	1	3	2	2	12	1	2	1	3	1	3	11	3	3	3	2	3	2	3	2	21
20	3	3	4	3	3	2	18	2	2	2	4	2	4	16	3	4	3	3	3	4	5	4	29
21	3	1	2	2	1	3	12	3	5	3	3	3	3	20	4	4	3	4	4	2	4	3	28
22	4	4	3	3	4	2	20	3	2	3	2	3	2	15	2	3	3	2	3	2	2	4	21
23	3	4	3	3	4	3	20	3	3	2	3	2	3	16	2	2	3	2	2	4	3	3	21
24	2	2	3	3	2	3	15	4	3	3	4	3	4	21	4	4	3	4	3	4	5	4	31
25	2	3	1	3	3	3	15	3	4	3	2	3	2	17	4	4	3	3	3	3	3	2	25
26	2	2	4	3	2	3	16	2	2	3	4	3	4	18	4	4	3	4	4	3	2	2	26
27	3	3	3	3	3	3	18	3	4	1	2	1	2	13	3	4	3	4	3	3	3	4	27
28	1	2	1	3	2	3	12	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	4	4	4	4	3	30
29	4	4	4	4	4	5	25	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	5	5	5	4	35
30	2	3	4	3	3	4	19	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	4	4	3	3	29
31	4	3	4	3	3	4	21	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	5	3	3	4	27
32	2	2	2	3	2	3	14	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	3	3	3	4	3	28
33	3	3	4	3	3	2	18	4	4	4	3	4	3	22	4	2	3	4	4	4	4	3	28
34	3	3	2	1	3	2	14	3	2	2	1	2	1	11	3	3	3	3	2	1	3	3	21
35	3	3	3	3	3	2	17	3	2	2	3	3	3	16	4	4	3	4	4	4	4	3	30
36	2	2	3	1	2	2	12	4	2	5	4	3	4	22	3	3	3	4	4	4	3	3	27
37	4	3	4	4	3	3	21	3	5	4	3	3	4	22	4	3	4	3	5	5	5	3	32

No	Mutasi							Pemberian Insentif							Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML
38	3	2	3	2	2	2	14	4	2	4	1	4	3	18	4	4	3	4	4	4	4	3	30
39	1	3	2	2	3	2	13	4	3	4	3	3	4	21	3	4	2	3	3	4	4	3	26
40	2	2	2	3	2	3	14	4	3	4	2	4	4	21	4	3	3	3	3	3	4	3	26
41	3	2	2	3	2	3	15	2	4	3	4	3	3	19	4	3	3	3	3	3	3	3	25
42	2	2	3	3	2	1	13	4	4	3	3	1	4	19	3	3	3	3	3	3	3	3	24
43	3	2	3	2	2	2	14	4	4	3	2	3	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	29
44	2	1	2	3	1	3	12	1	2	3	1	3	1	11	3	3	3	3	1	2	3	3	21
45	3	3	3	2	3	2	16	2	4	3	1	3	1	14	3	3	3	3	3	2	3	3	23
46	4	4	3	3	4	3	21	1	5	1	3	1	3	14	3	3	4	3	3	3	3	4	26
47	3	3	3	5	3	2	19	4	2	3	4	3	4	20	4	3	5	3	3	3	3	3	27
48	2	3	4	3	3	3	18	2	2	3	4	3	4	18	4	4	4	4	3	3	4	4	30
49	1	2	2	2	2	3	12	3	5	3	4	3	4	22	4	4	3	4	3	3	3	3	27
50	2	3	3	3	3	3	17	4	2	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	3	4	3	26
51	3	3	4	4	3	4	21	2	3	2	2	2	2	13	3	2	3	3	3	3	3	3	23
52	4	4	4	4	4	3	23	3	3	3	3	3	3	18	4	5	4	3	4	4	3	3	30
53	3	4	4	3	4	3	21	3	4	4	5	4	5	25	3	4	3	3	4	4	3	3	27
54	2	2	3	3	2	3	15	2	4	2	3	2	3	16	4	4	1	4	3	3	4	3	26
55	2	3	3	4	3	3	18	4	4	4	3	4	3	22	4	4	3	3	4	3	4	3	28
56	3	2	3	3	2	2	15	3	2	4	4	4	4	21	4	4	2	4	4	3	4	1	26
57	3	3	3	3	3	3	18	1	3	1	3	1	3	12	2	3	4	3	3	4	3	4	26
58	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	4	3	4	21	4	3	3	1	4	3	3	3	24
59	3	3	3	3	3	3	18	2	4	2	4	2	4	18	4	3	2	3	4	4	4	3	27
60	3	2	3	3	2	2	15	3	5	4	3	4	3	22	4	3	3	3	4	3	4	3	27
61	3	3	2	3	3	3	17	2	3	2	3	2	3	15	1	3	3	2	4	4	3	4	24
62	2	2	1	3	2	2	12	3	3	2	1	2	1	12	3	3	3	2	3	2	3	2	21
63	3	3	4	3	3	2	18	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	4	5	4	29
64	3	1	2	2	1	3	12	3	5	3	3	3	3	20	4	4	3	4	4	2	4	3	28
65	4	4	3	3	4	2	20	3	4	2	1	2	1	13	2	3	3	2	3	2	2	4	21
66	3	4	3	3	4	3	20	1	2	3	1	3	1	11	2	2	3	2	2	4	3	3	21
67	2	2	3	3	2	3	15	5	1	5	5	5	5	26	4	4	3	4	3	4	5	4	31
68	2	3	1	3	3	3	15	5	3	5	5	5	5	28	4	4	3	3	3	3	3	2	25
69	2	2	4	3	2	3	16	5	3	5	5	5	5	28	4	4	3	4	4	3	2	2	26
70	3	3	3	3	3	3	18	3	4	1	3	1	3	15	3	4	3	4	3	3	3	4	27
71	1	2	1	3	2	3	12	4	2	3	3	3	3	18	4	4	3	4	4	4	4	3	30
72	4	4	4	4	4	5	25	5	2	5	5	5	5	27	4	4	4	4	5	5	5	4	35
73	2	3	4	3	3	4	19	3	3	2	3	2	3	16	4	4	3	4	4	4	3	3	29
74	4	3	4	3	3	4	21	3	1	3	3	3	3	16	3	3	3	3	5	3	3	4	27
75	2	2	2	3	2	3	14	2	3	2	2	2	2	13	4	4	4	3	3	3	4	3	28
76	3	3	4	3	3	2	18	3	2	2	3	2	3	15	4	2	3	4	4	4	4	3	28

No	Mutasi							Pemberian Insentif							Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML
77	3	3	2	1	3	2	14	3	3	2	1	2	1	12	3	3	3	3	2	1	3	3	21
78	3	3	3	3	3	2	17	3	3	2	3	2	3	16	4	4	3	4	4	4	4	3	30
79	2	2	3	1	2	2	12	4	3	4	3	4	3	21	3	3	3	4	4	4	3	3	27
80	4	3	4	4	3	3	21	4	2	4	3	4	3	20	4	3	4	3	5	5	5	3	32
81	3	2	3	2	2	2	14	5	3	5	5	5	5	28	4	4	3	4	4	4	4	3	30
82	1	3	2	2	3	2	13	3	4	3	4	3	4	21	3	4	2	3	3	4	4	3	26
83	2	2	2	3	2	3	14	3	4	3	3	3	3	19	4	3	3	3	3	3	4	3	26
84	3	2	2	3	2	3	15	3	2	2	1	2	1	11	4	3	3	3	3	3	3	3	25
85	2	2	3	3	2	1	13	3	3	2	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	3	3	24
86	3	2	3	2	2	2	14	3	3	2	3	2	3	16	4	4	3	4	4	4	3	3	29
87	2	1	2	3	1	3	12	3	4	2	3	2	3	17	3	3	3	3	1	2	3	3	21
88	3	3	3	2	3	2	16	3	3	3	2	3	2	16	3	3	3	3	3	2	3	3	23
89	3	3	4	3	3	3	19	2	4	3	2	3	2	16	2	4	3	4	4	4	3	3	27
90	3	3	2	3	3	3	17	3	3	4	3	4	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	24
91	3	2	3	2	2	1	13	2	2	3	1	3	1	12	3	4	3	3	3	3	3	3	25
92	3	3	3	3	3	3	18	3	1	2	2	2	2	12	4	3	4	3	4	3	3	3	27
93	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	4	3	4	21	4	4	4	4	4	4	4	3	31
94	3	3	4	3	3	3	19	5	2	5	5	5	5	27	4	4	3	4	4	4	5	3	31
95	3	3	3	3	3	2	17	3	3	4	3	4	3	20	3	3	4	4	4	3	3	4	28
96	4	4	4	4	4	5	25	5	2	5	5	5	5	27	3	5	4	5	5	3	5	3	33
97	5	5	4	4	5	4	27	4	4	3	4	3	4	22	4	5	3	5	5	5	3	3	33
98	2	2	4	2	2	4	16	3	3	3	2	3	2	16	4	4	3	4	4	4	4	3	30
99	3	3	4	4	3	3	20	3	5	2	3	2	3	18	4	4	4	4	4	4	4	3	31
100	2	2	2	2	2	2	12	3	3	1	2	1	2	12	4	2	5	3	3	1	2	3	23
101	3	2	2	2	2	2	13	3	4	3	3	3	3	19	3	4	4	4	3	3	3	3	27
102	5	5	4	5	5	4	28	4	3	4	4	4	4	23	5	5	4	5	5	4	4	3	35
103	3	3	4	3	3	3	19	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	4	3	3	4	3	26
104	3	3	3	3	3	3	18	5	1	5	5	5	5	26	4	2	3	2	3	2	3	3	22
105	3	3	3	2	3	2	16	1	3	2	2	2	2	12	3	4	3	3	3	4	4	3	27
106	4	3	3	4	3	4	21	4	2	4	4	4	4	22	5	3	3	5	5	4	3	3	31
107	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	2	3	2	16	4	5	3	5	5	4	3	3	32
108	3	4	4	2	4	4	21	1	3	3	3	3	3	16	2	3	1	3	3	2	3	3	20
109	3	3	3	2	3	2	16	1	3	3	2	3	2	14	3	3	3	3	3	2	3	3	23
110	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	3	3	3	19	2	4	3	4	4	4	3	3	27
111	3	3	2	3	3	3	17	1	3	1	3	1	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	24
112	3	2	3	2	2	1	13	3	3	2	2	2	2	14	3	4	3	3	3	3	3	3	25
113	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	3	17	4	3	4	3	4	3	3	3	27
114	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	4	3	31
115	3	3	4	3	3	3	19	5	3	2	3	2	3	18	4	4	3	4	4	4	5	3	31

No	Mutasi							Pemberian Insentif							Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML
116	3	3	3	3	3	2	17	3	4	3	3	4	3	20	3	3	4	4	4	3	3	4	28
117	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	23	5	5	3	5	4	3	4	3	32
118	3	2	2	2	2	3	14	1	4	1	3	1	3	13	2	2	3	3	2	2	2	3	19
119	4	4	5	5	4	4	26	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	5	5	5	3	34
120	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	3	24
121	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	4	4	4	2	25
122	2	2	3	2	2	2	13	3	2	3	4	3	4	19	4	4	4	3	3	3	3	3	27
123	3	3	4	3	3	3	19	5	1	5	5	5	5	26	4	4	3	4	4	3	4	3	29
124	4	2	4	3	2	4	19	4	3	4	4	4	4	23	4	3	4	3	3	3	3	3	26
125	3	3	4	4	3	3	20	3	2	3	2	3	2	15	3	3	3	3	4	3	4	3	26
126	2	2	4	2	2	2	14	4	3	3	3	3	4	20	3	4	4	3	4	4	3	3	28
127	3	3	4	3	3	4	20	5	2	5	5	5	5	27	4	4	3	5	5	4	4	3	32
128	2	3	4	3	3	4	19	4	4	3	4	3	4	22	3	3	5	4	4	3	3	4	29
129	4	4	4	3	4	3	22	5	3	5	5	5	5	28	3	4	4	5	5	5	3	3	32
130	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	30	5	5	3	5	5	4	4	4	35
131	4	4	3	3	4	2	20	4	3	3	4	3	4	21	3	4	3	4	4	4	4	3	29

DATA PENELITIAN

No	Mutasi							Pemberian Insentif						Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	JML	1	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML
1	3	3	4	2	3	2	17	2	2	3	2	3	12	4	4	3	4	3	3	3	1	25
2	3	3	3	3	3	3	18	1	3	3	3	3	13	4	4	3	4	4	4	3	3	29
3	4	4	3	3	4	3	21	2	2	4	2	4	14	3	3	4	3	3	3	3	4	26
4	3	3	3	5	3	2	19	3	4	3	4	3	17	4	3	5	3	3	3	3	3	27
5	2	3	4	3	3	3	18	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	3	3	4	4	30
6	1	2	2	2	2	3	12	3	3	2	3	2	13	4	4	3	4	3	3	3	3	27
7	2	3	3	3	3	3	17	2	3	4	3	4	16	3	3	3	4	3	3	4	3	26
8	3	3	4	4	3	4	21	4	3	2	3	2	14	3	2	3	3	3	3	3	3	23
9	4	4	4	4	4	3	23	3	3	4	3	4	17	4	5	4	3	4	4	3	3	30
10	3	4	4	3	4	3	21	3	2	1	2	1	9	3	4	3	3	4	4	3	3	27
11	2	2	3	3	2	3	15	3	2	3	2	3	13	4	4	1	4	3	3	4	3	26
12	2	3	3	4	3	3	18	3	2	3	2	3	13	4	4	3	3	4	3	4	3	28
13	3	2	3	3	2	2	15	3	3	3	3	3	15	4	4	2	4	4	3	4	1	26
14	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	2	13	2	3	4	3	3	4	3	4	26
15	4	4	3	4	4	3	22	3	2	2	2	2	11	4	3	3	1	4	3	3	3	24
16	3	3	3	3	3	3	18	5	5	5	5	5	25	4	3	2	3	4	4	4	3	27
17	3	2	3	3	2	2	15	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	4	3	4	3	27
18	3	3	2	3	3	3	17	3	4	3	4	3	17	1	3	3	2	4	4	3	4	24
19	2	2	1	3	2	2	12	1	1	3	1	3	9	3	3	3	2	3	2	3	2	21
20	3	3	4	3	3	2	18	2	2	4	2	4	14	3	4	3	3	3	4	5	4	29
21	3	1	2	2	1	3	12	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	2	4	3	28
22	4	4	3	3	4	2	20	3	3	2	3	2	13	2	3	3	2	3	2	2	4	21
23	3	4	3	3	4	3	20	3	2	3	2	3	13	2	2	3	2	2	4	3	3	21
24	2	2	3	3	2	3	15	4	3	4	3	4	18	4	4	3	4	3	4	5	4	31
25	2	3	1	3	3	3	15	3	3	2	3	2	13	4	4	3	3	3	3	3	2	25
26	2	2	4	3	2	3	16	2	3	4	3	4	16	4	4	3	4	4	3	2	2	26
27	3	3	3	3	3	3	18	3	1	2	1	2	9	3	4	3	4	3	3	3	4	27
28	1	2	1	3	2	3	12	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	4	4	3	30
29	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	5	5	4	35
30	2	3	4	3	3	4	19	3	4	3	4	3	17	4	4	3	4	4	4	3	3	29
31	4	3	4	3	3	4	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	5	3	3	4	27
32	2	2	2	3	2	3	14	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	3	3	4	3	28
33	3	3	4	3	3	2	18	4	4	3	4	3	18	4	2	3	4	4	4	4	3	28
34	3	3	2	1	3	2	14	3	2	1	2	1	9	3	3	3	3	2	1	3	3	21
35	3	3	3	3	3	2	17	3	2	3	3	3	14	4	4	3	4	4	4	4	3	30
36	2	2	3	1	2	2	12	4	5	4	3	4	20	3	3	3	4	4	4	3	3	27
37	4	3	4	4	3	3	21	3	4	3	3	4	17	4	3	4	3	5	5	5	3	32

No	Mutasi							Pemberian Insentif						Kinerja Pegawai									
	1	2	3	4	5	6	JML	1	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	
38	3	2	3	2	2	2	14	4	4	1	4	3	16	4	4	3	4	4	4	4	3	30	
39	1	3	2	2	3	2	13	4	4	3	3	4	18	3	4	2	3	3	4	4	3	26	
40	2	2	2	3	2	3	14	4	4	2	4	4	18	4	3	3	3	3	3	4	3	26	
41	3	2	2	3	2	3	15	2	3	4	3	3	15	4	3	3	3	3	3	3	3	25	
42	2	2	3	3	2	1	13	4	3	3	1	4	15	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
43	3	2	3	2	2	2	14	4	3	2	3	4	16	4	4	3	4	4	4	3	3	29	
44	2	1	2	3	1	3	12	1	3	1	3	1	9	3	3	3	3	1	2	3	3	21	
45	3	3	3	2	3	2	16	2	3	1	3	1	10	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
46	4	4	3	3	4	3	21	1	1	3	1	3	9	3	3	4	3	3	3	3	4	26	
47	3	3	3	5	3	2	19	4	3	4	3	4	18	4	3	5	3	3	3	3	3	27	
48	2	3	4	3	3	3	18	2	3	4	3	4	16	4	4	4	4	3	3	4	4	30	
49	1	2	2	2	2	3	12	3	3	4	3	4	17	4	4	3	4	3	3	3	3	27	
50	2	3	3	3	3	3	17	4	3	3	3	3	16	3	3	3	4	3	3	4	3	26	
51	3	3	4	4	3	4	21	2	2	2	2	2	10	3	2	3	3	3	3	3	3	23	
52	4	4	4	4	4	3	23	3	3	3	3	3	15	4	5	4	3	4	4	3	3	30	
53	3	4	4	3	4	3	21	3	4	5	4	5	21	3	4	3	3	4	4	3	3	27	
54	2	2	3	3	2	3	15	2	2	3	2	3	12	4	4	1	4	3	3	4	3	26	
55	2	3	3	4	3	3	18	4	4	3	4	3	18	4	4	3	3	4	3	4	3	28	
56	3	2	3	3	2	2	15	3	4	4	4	4	19	4	4	2	4	4	3	4	1	26	
57	3	3	3	3	3	3	18	1	1	3	1	3	9	2	3	4	3	3	4	3	4	26	
58	4	4	3	4	4	3	22	4	3	4	3	4	18	4	3	3	1	4	3	3	3	24	
59	3	3	3	3	3	3	18	2	2	4	2	4	14	4	3	2	3	4	4	4	3	27	
60	3	2	3	3	2	2	15	3	4	3	4	3	17	4	3	3	3	4	3	4	3	27	
61	3	3	2	3	3	3	17	2	2	3	2	3	12	1	3	3	2	4	4	3	4	24	
62	2	2	1	3	2	2	12	3	2	1	2	1	9	3	3	3	2	3	2	3	2	21	
63	3	3	4	3	3	2	18	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	4	5	4	29	
64	3	1	2	2	1	3	12	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	2	4	3	28	
65	4	4	3	3	4	2	20	3	2	1	2	1	9	2	3	3	2	3	2	2	4	21	
66	3	4	3	3	4	3	20	1	3	1	3	1	9	2	2	3	2	2	4	3	3	21	
67	2	2	3	3	2	3	15	5	5	5	5	5	25	4	4	3	4	3	4	5	4	31	
68	2	3	1	3	3	3	15	5	5	5	5	5	25	4	4	3	3	3	3	3	2	25	
69	2	2	4	3	2	3	16	5	5	5	5	5	25	4	4	3	4	4	3	2	2	26	
70	3	3	3	3	3	3	18	3	1	3	1	3	11	3	4	3	4	3	3	3	4	27	
71	1	2	1	3	2	3	12	4	3	3	3	3	16	4	4	3	4	4	4	4	3	30	
72	4	4	4	4	4	5	25	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	5	5	5	4	35	
73	2	3	4	3	3	4	19	3	2	3	2	3	13	4	4	3	4	4	4	3	3	29	
74	4	3	4	3	3	4	21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	5	3	3	4	27	
75	2	2	2	3	2	3	14	2	2	2	2	2	10	4	4	4	3	3	3	4	3	28	
76	3	3	4	3	3	2	18	3	2	3	2	3	13	4	2	3	4	4	4	4	3	28	

No	Mutasi							Pemberian Insentif						Kinerja Pegawai									
	1	2	3	4	5	6	JML	1	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	
77	3	3	2	1	3	2	14	3	2	1	2	1	9	3	3	3	3	2	1	3	3	21	
78	3	3	3	3	3	2	17	3	2	3	2	3	13	4	4	3	4	4	4	4	3	30	
79	2	2	3	1	2	2	12	4	4	3	4	3	18	3	3	3	4	4	4	3	3	27	
80	4	3	4	4	3	3	21	4	4	3	4	3	18	4	3	4	3	5	5	5	3	32	
81	3	2	3	2	2	2	14	5	5	5	5	5	25	4	4	3	4	4	4	4	3	30	
82	1	3	2	2	3	2	13	3	3	4	3	4	17	3	4	2	3	3	4	4	3	26	
83	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	3	4	3	26	
84	3	2	2	3	2	3	15	3	2	1	2	1	9	4	3	3	3	3	3	3	3	25	
85	2	2	3	3	2	1	13	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
86	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	2	3	13	4	4	3	4	4	4	3	3	29	
87	2	1	2	3	1	3	12	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	1	2	3	3	21	
88	3	3	3	2	3	2	16	3	3	2	3	2	13	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
89	3	3	4	3	3	3	19	2	3	2	3	2	12	2	4	3	4	4	4	3	3	27	
90	3	3	2	3	3	3	17	3	4	3	4	3	17	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
91	3	2	3	2	2	1	13	2	3	1	3	1	10	3	4	3	3	3	3	3	3	25	
92	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	11	4	3	4	3	4	3	3	3	27	
93	3	3	3	3	3	3	18	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	4	3	31	
94	3	3	4	3	3	3	19	5	5	5	5	5	25	4	4	3	4	4	4	5	3	31	
95	3	3	3	3	3	2	17	3	4	3	4	3	17	3	3	4	4	4	3	3	4	28	
96	4	4	4	4	4	5	25	5	5	5	5	5	25	3	5	4	5	5	3	5	3	33	
97	5	5	4	4	5	4	27	4	3	4	3	4	18	4	5	3	5	5	5	3	3	33	
98	2	2	4	2	2	4	16	3	3	2	3	2	13	4	4	3	4	4	4	4	3	30	
99	3	3	4	4	3	3	20	3	2	3	2	3	13	4	4	4	4	4	4	4	3	31	
100	2	2	2	2	2	2	12	3	1	2	1	2	9	4	2	5	3	3	1	2	3	23	
101	3	2	2	2	2	2	13	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	3	3	3	3	27	
102	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	5	4	4	3	35	
103	3	3	4	3	3	3	19	2	2	3	2	3	12	3	3	3	4	3	3	4	3	26	
104	3	3	3	3	3	3	18	5	5	5	5	5	25	4	2	3	2	3	2	3	3	22	
105	3	3	3	2	3	2	16	1	2	2	2	2	9	3	4	3	3	3	4	4	3	27	
106	4	3	3	4	3	4	21	4	4	4	4	4	20	5	3	3	5	5	4	3	3	31	
107	3	4	4	3	4	4	22	3	3	2	3	2	13	4	5	3	5	5	4	3	3	32	
108	3	4	4	2	4	4	21	1	3	3	3	3	13	2	3	1	3	3	2	3	3	20	
109	3	3	3	2	3	2	16	1	3	2	3	2	11	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
110	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	3	3	16	2	4	3	4	4	4	3	3	27	
111	3	3	2	3	3	3	17	1	1	3	1	3	9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
112	3	2	3	2	2	1	13	3	2	2	2	2	11	3	4	3	3	3	3	3	3	25	
113	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	4	3	4	3	4	3	3	3	27	
114	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	4	4	4	3	31	
115	3	3	4	3	3	3	19	5	2	3	2	3	15	4	4	3	4	4	4	5	3	31	

No	Mutasi							Pemberian Insentif						Kinerja Pegawai									
	1	2	3	4	5	6	JML	1	3	4	5	6	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	JML	
116	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	16	3	3	4	4	4	3	3	4	28	
117	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	3	5	4	3	4	3	32	
118	3	2	2	2	2	3	14	1	1	3	1	3	9	2	2	3	3	2	2	2	3	19	
119	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	5	5	3	34	
120	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
121	4	4	3	4	4	4	23	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	4	4	4	2	25	
122	2	2	3	2	2	2	13	3	3	4	3	4	17	4	4	4	3	3	3	3	3	27	
123	3	3	4	3	3	3	19	5	5	5	5	5	25	4	4	3	4	4	3	4	3	29	
124	4	2	4	3	2	4	19	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	3	3	3	3	26	
125	3	3	4	4	3	3	20	3	3	2	3	2	13	3	3	3	3	4	3	4	3	26	
126	2	2	4	2	2	2	14	4	3	3	3	4	17	3	4	4	3	4	4	3	3	28	
127	3	3	4	3	3	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	3	5	5	4	4	3	32	
128	2	3	4	3	3	4	19	4	3	4	3	4	18	3	3	5	4	4	3	3	4	29	
129	4	4	4	3	4	3	22	5	5	5	5	5	25	3	4	4	5	5	5	3	3	32	
130	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	25	5	5	3	5	5	4	4	4	35	
131	4	4	3	3	4	2	20	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	4	4	4	3	29	

DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Jenis_Kelamin	Pendidikan	Lama_Kerja	Gaji
1	Laki-Laki	D3	6-10 Tahun	1-5 Juta
2	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
3	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
4	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	5-10 Juta
5	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
6	Laki-Laki	S1	1-5 Tahun	5-10 Juta
7	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
8	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
9	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
10	Laki-Laki	D3	6-10 Tahun	1-5 Juta
11	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
12	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
13	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
14	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
15	Laki-Laki	S1	1-5 Tahun	5-10 Juta
16	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
17	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
18	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
19	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
20	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
21	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
22	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
23	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
24	Perempuan	SMA	>10 Tahun	5-10 Juta
25	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
26	Laki-Laki	S1	1-5 Tahun	5-10 Juta
27	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
28	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
29	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
30	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
31	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
32	Laki-Laki	SMA	>10 Tahun	10-15 Juta
33	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	5-10 Juta
34	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	5-10 Juta
35	Laki-Laki	S2	6-10 Tahun	10-15 Juta
36	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
37	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
38	Perempuan	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta

No	Jenis_Kelamin	Pendidikan	Lama_Kerja	Gaji
39	Perempuan	S2	>10 Tahun	10-15 Juta
40	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
41	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
42	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
43	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
44	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
45	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
46	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
47	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
48	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
49	Perempuan	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
50	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
51	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
52	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
53	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
54	Laki-Laki	D3	6-10 Tahun	10-15 Juta
55	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
56	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
57	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
58	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
59	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
60	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
61	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
62	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
63	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
64	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
65	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
66	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
67	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
68	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
69	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
70	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
71	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
72	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
73	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
74	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
75	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
76	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
77	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
78	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta

No	Jenis_Kelamin	Pendidikan	Lama_Kerja	Gaji
79	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
80	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
81	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
82	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
83	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
84	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
85	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
86	Laki-Laki	D3	6-10 Tahun	1-5 Juta
87	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
88	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
89	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	5-10 Juta
90	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
91	Laki-Laki	S1	1-5 Tahun	5-10 Juta
92	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
93	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
94	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
95	Laki-Laki	D3	6-10 Tahun	1-5 Juta
96	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
97	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
98	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
99	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
100	Laki-Laki	S1	1-5 Tahun	5-10 Juta
101	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
102	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
103	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
104	Laki-Laki	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
105	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
106	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
107	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
108	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
109	Perempuan	SMA	>10 Tahun	5-10 Juta
110	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
111	Laki-Laki	S1	1-5 Tahun	5-10 Juta
112	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
113	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
114	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
115	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
116	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
117	Laki-Laki	SMA	>10 Tahun	10-15 Juta
118	Laki-Laki	S1	6-10 Tahun	5-10 Juta

No	Jenis_Kelamin	Pendidikan	Lama_Kerja	Gaji
119	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	5-10 Juta
120	Laki-Laki	S2	6-10 Tahun	10-15 Juta
121	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
122	Perempuan	D3	1-5 Tahun	1-5 Juta
123	Perempuan	S1	6-10 Tahun	10-15 Juta
124	Perempuan	S2	>10 Tahun	10-15 Juta
125	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
126	Laki-Laki	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
127	Laki-Laki	S2	>10 Tahun	15-20 Juta
128	Laki-Laki	D3	>10 Tahun	10-15 Juta
129	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
130	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta
131	Perempuan	S1	>10 Tahun	10-15 Juta

HASIL VALIDITAS CFA (TAHAP 1)

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,697
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1224,045
	df	190
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Mutasi1		,732	
Mutasi2		,782	
Mutasi3		,538	
Mutasi4		,597	
Mutasi5		,668	
Mutasi6		,580	
PI 1			,520
PI 2			,447
PI 3			,805
PI 4			,744
PI 5			,627
PI 6			,582
KP1	,770		
KP2	,794		
KP3	,525		
KP4	,780		
KP5	,734		
KP6	,642		
KP7	,791		
KP8	,684		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

HASIL VALIDITAS CFA (TAHAP 2)

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1183,868
	df	171
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Mutasi1		,733	
Mutasi2		,779	
Mutasi3		,538	
Mutasi4		,600	
Mutasi5		,670	
Mutasi6		,576	
PI 1			,567
PI 3			,785
PI 4			,730
PI 5			,675
PI 6			,597
KP1	,769		
KP2	,795		
KP3	,533		
KP4	,781		
KP5	,735		
KP6	,645		
KP7	,792		
KP8	,686		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	131	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

1. MUTASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	6

2. PEMBERIAN INSENTIF TAHAP 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	6

3. PEMBERIAN INSENTIF TAHAP 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	5

4. KINERJA PEGAWAI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	8

HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

Correlations

Correlations

		Mutasi	Pemberian_ Insentif	Kinerja_ Pegawai
Mutasi	Pearson Correlation	1	,281**	,444**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	131	131	131
Pemberian_Insentif	Pearson Correlation	,281**	1	,557**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	131	131	131
Kinerja_Pegawai	Pearson Correlation	,444**	,557**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	131	131	131

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Komponen	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2)
Reliabel (X1)	0,743
Reliabel (X2)	0,711
Reliabel (X1) x Reliabel (X2)	0,528
SQRT	0,727
r hitung X1 dengan X2	0,281
a =	0,387

Komponen	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y)
Reliabel (X1)	0,743
Reliabel (Y)	0,868
Reliabel (X1) x Reliabel (Y)	0,645
SQRT	0,803
r hitung X1 dengan Y	0,444
b =	0,552

Komponen	RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y)
Reliabel (X2)	0,711
Reliabel (Y)	0,868
Reliabel (X2) x Reliabel (Y)	0,617
SQRT	0,786
r hitung X2 dengan Y	0,557
c =	0,709

1. Divergen

Variabel	AVE	Mutasi	Pemberian_Insentif	Kinerja_Pegawai
Mutasi	0,650	0,650	0,079	0,197
Pemberian_Insentif	0,621	0,387	0,621	0,310
Kinerja_Pegawai	0,715	0,552	0,709	0,715

2. Konvergen

Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
Mutasi	2,91	0,62	0,650	0,743		
Pemberian_Insentif	3,09	0,89	0,621	0,281**	0,711	
Kinerja_Pegawai	3,39	0,43	0,715	0,444**	0,557**	0,868

HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequencies

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Laki-Laki	99	75,6	75,6	75,6
	Perempuan	32	24,4	24,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	SMA	4	3,1	3,1	3,1
	D3	43	32,8	32,8	35,9
	S1	57	43,5	43,5	79,4
	S2	27	20,6	20,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Lama_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1-5 Tahun	29	22,1	22,1	22,1
	6-10 Tahun	19	14,5	14,5	36,6
	>10 Tahun	83	63,4	63,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Gaji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1-5 Juta	27	20,6	20,6	20,6
	5-10 Juta	14	10,7	10,7	31,3
	10-15 Juta	67	51,1	51,1	82,4
	15-20 Juta	23	17,6	17,6	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

HASIL UJI DESKRIPTIF

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mutasi	131	12,00	29,00	17,4885	3,73418
Pemberian_Insentif	131	9,00	25,00	15,4580	4,46053
Kinerja_Pegawai	131	19,00	35,00	27,0840	3,43072
Valid N (listwise)	131				

Descriptives (SKALA 1-5)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mutasi	131	2,00	4,83	2,9147	,62246
Pemberian_Insentif	131	1,80	5,00	3,0916	,89211
Kinerja_Pegawai	131	2,38	4,38	3,3882	,42864
Valid N (listwise)	131				

RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Mutasi			
M		=	17,49
Sd		=	3,73
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 21,22$	
Sedang	:	$13,75 \leq X < 21,22$	
Rendah	:	$X < 13,75$	

Pemberian Insentif			
M		=	15,46
Sd		=	4,46
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 19,92$	
Sedang	:	$11,00 \leq X < 19,92$	
Rendah	:	$X < 11,00$	

Kinerja Pegawai			
M		=	27,08
Sd		=	3,43
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq$	30,51
Sedang	:	$23,65 \leq X <$	30,51
Rendah	:	$X <$	23,65

HASIL UJI KATEGORISASI

Frequencies

Mutasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Tinggi	15	11,5	11,5	11,5
Sedang	95	72,5	72,5	84,0
Rendah	21	16,0	16,0	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Pemberian_Insentif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Tinggi	21	16,0	16,0	16,0
Sedang	90	68,7	68,7	84,7
Rendah	20	15,3	15,3	100,0
Total	131	100,0	100,0	

Kinerja_Pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Tinggi	21	16,0	16,0	16,0
Sedang	91	69,5	69,5	85,5
Rendah	19	14,5	14,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	

HASIL UJI NORMALITAS

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Mutasi	Pemberian_ Insentif	Kinerja_ Pegawai
N		131	131	131
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17,4885	15,4580	27,0840
	Std. Deviation	3,73418	4,46053	3,43072
Most Extreme Differences	Absolute	,091	,109	,105
	Positive	,091	,109	,105
	Negative	-,074	-,083	-,101
Kolmogorov-Smirnov Z		1,041	1,245	1,204
Asymp. Sig. (2-tailed)		,229	,090	,110

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Kinerja_Pegawai * Mutasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Mutasi	Between Groups	(Combined)	538,616	17	31,683	3,611	,000
		Linearity	300,965	1	300,965	34,302	,000
		Deviation from Linearity	237,652	16	14,853	1,693	,058
	Within Groups		991,460	113	8,774		
	Total		1530,076	130			

Kinerja_Pegawai * Pemberian_Insentif

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Pemberian_Insentif	Between Groups	(Combined)	585,765	13	45,059	5,583	,000
		Linearity	474,607	1	474,607	58,804	,000
		Deviation from Linearity	111,158	12	9,263	1,148	,329
	Within Groups		944,311	117	8,071		
	Total		1530,076	130			

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pemberian_Insentif, Mutasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 ^a	,400	,390	2,67902

a. Predictors: (Constant), Pemberian_Insentif, Mutasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	611,402	2	305,701	42,594	,000 ^a
	Residual	918,675	128	7,177		
	Total	1530,076	130			

a. Predictors: (Constant), Pemberian_Insentif, Mutasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16,498	1,242		13,283	,000		
	Mutasi	,286	,066	,312	4,366	,000	,921	1,086
	Pemberian_Insentif	,361	,055	,469	6,577	,000	,921	1,086

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pemberian_Insentif, Mutasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: abs_res

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,142 ^a	,020	,005	1,62932

a. Predictors: (Constant), Pemberian_Insentif, Mutasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,009	2	3,504	1,320	,271 ^a
	Residual	339,802	128	2,655		
	Total	346,810	130			

a. Predictors: (Constant), Pemberian_Insentif, Mutasi

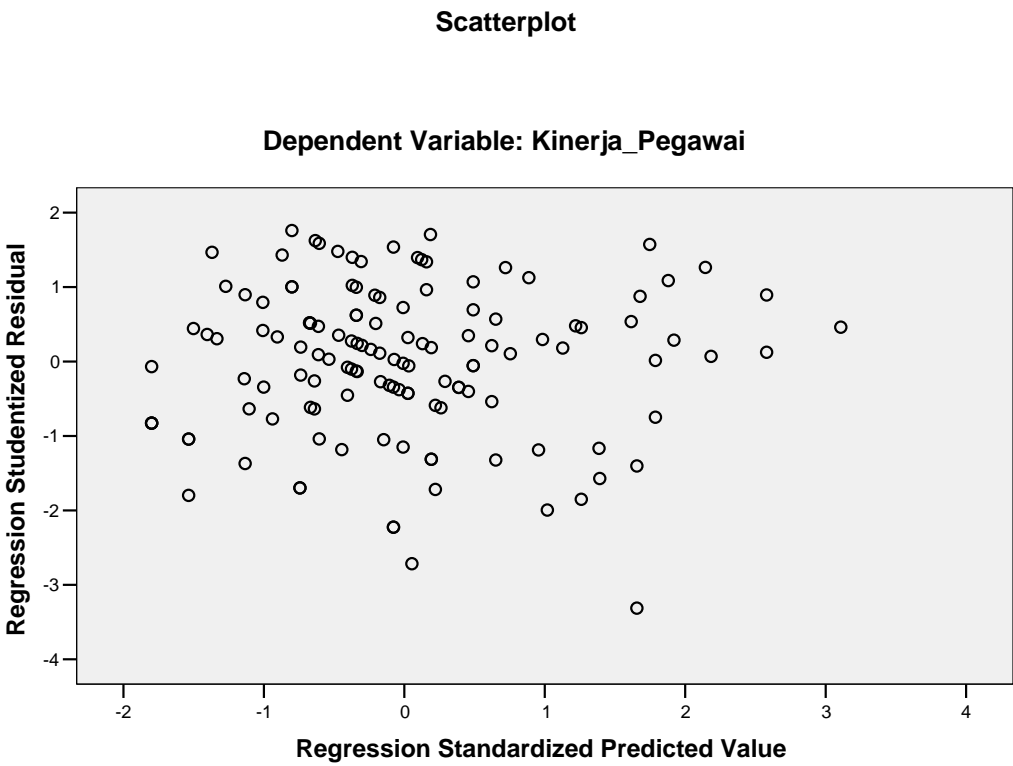
b. Dependent Variable: abs_res

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,388	,755		1,837	,069
	Mutasi	,063	,040	,145	1,586	,115
	Pemberian_Insentif	-,026	,033	-,071	-,784	,435

a. Dependent Variable: abs_res

GRAFIK SCATTERPLOT HETEROSKEDASTISITAS



HASIL UJI REGRESI BERGANDA (1)

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja ^a	.	Enter
2	Mutasi ^a	.	Enter
3	Pemberian_Insentif ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,199 ^a	,040	,009	3,41517	,040	1,297	4	126	,275
2	,490 ^b	,241	,210	3,04901	,201	33,080	1	125	,000
3	,647 ^c	,418	,390	2,67943	,178	37,861	1	124	,000

a. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Mutasi

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Mutasi, Pemberian_Insentif

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,493	4	15,123	1,297	,275 ^a
	Residual	1469,583	126	11,663		
	Total	1530,076	130			
2	Regression	368,022	5	73,604	7,917	,000 ^b
	Residual	1162,055	125	9,296		
	Total	1530,076	130			
3	Regression	639,841	6	106,640	14,854	,000 ^c
	Residual	890,236	124	7,179		
	Total	1530,076	130			

a. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Mutasi

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Mutasi, Pemberian_Insentif

d. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,974	2,574		10,091	,000
	Jenis_Kelamin	1,444	,722	,182	1,999	,048
	Pendidikan	-,498	,621	-,115	-,803	,424
	Lama_Kerja	-,023	,698	-,006	-,033	,974
	Gaji	,666	,785	,194	,849	,398
2	(Constant)	18,892	2,607		7,246	,000
	Jenis_Kelamin	1,286	,645	,162	1,993	,048
	Pendidikan	-,605	,554	-,140	-1,091	,277
	Lama_Kerja	,042	,624	,010	,067	,946
	Gaji	,811	,701	,236	1,156	,250
	Mutasi	,415	,072	,451	5,752	,000
3	(Constant)	16,379	2,327		7,038	,000
	Jenis_Kelamin	,851	,572	,107	1,488	,139
	Pendidikan	-,442	,488	-,102	-,905	,367
	Lama_Kerja	,197	,549	,048	,359	,720
	Gaji	,307	,622	,089	,494	,622
	Mutasi	,294	,066	,320	4,426	,000
	Pemberian_Insentif	,346	,056	,450	6,153	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

HASIL UJI REGRESI BERGANDA (2)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja ^a	.	Enter
2	Pemberian_Insentif ^a	.	Enter
3	Mutasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,199 ^a	,040	,009	3,41517	,040	1,297	4	126	,275
2	,571 ^b	,326	,299	2,87179	,287	53,193	1	125	,000
3	,647 ^c	,418	,390	2,67943	,092	19,592	1	124	,000

a. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Pemberian_Insentif

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Pemberian_Insentif, Mutasi

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,493	4	15,123	1,297	,275 ^a
	Residual	1469,583	126	11,663		
	Total	1530,076	130			
2	Regression	499,182	5	99,836	12,106	,000 ^b
	Residual	1030,894	125	8,247		
	Total	1530,076	130			
3	Regression	639,841	6	106,640	14,854	,000 ^c
	Residual	890,236	124	7,179		
	Total	1530,076	130			

a. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Pemberian_Insentif

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Pemberian_Insentif, Mutasi

d. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,974	2,574		10,091	,000
	Jenis_Kelamin	1,444	,722	,182	1,999	,048
	Pendidikan	-,498	,621	-,115	-,803	,424
	Lama_Kerja	-,023	,698	-,006	-,033	,974
	Gaji	,666	,785	,194	,849	,398
2	(Constant)	20,417	2,295		8,898	,000
	Jenis_Kelamin	,859	,613	,108	1,403	,163
	Pendidikan	-,338	,522	-,078	-,647	,519
	Lama_Kerja	,188	,588	,045	,319	,750
	Gaji	,107	,664	,031	,160	,873
	Pemberian_Insentif	,420	,058	,546	7,293	,000
3	(Constant)	16,379	2,327		7,038	,000
	Jenis_Kelamin	,851	,572	,107	1,488	,139
	Pendidikan	-,442	,488	-,102	-,905	,367
	Lama_Kerja	,197	,549	,048	,359	,720
	Gaji	,307	,622	,089	,494	,622
	Pemberian_Insentif	,346	,056	,450	6,153	,000
	Mutasi	,294	,066	,320	4,426	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Pemberian_Insentif	,546 ^a	7,293	,000	,546	,962
	Mutasi	,451 ^a	5,752	,000	,457	,987
2	Mutasi	,320 ^b	4,426	,000	,369	,900

a. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Jenis_Kelamin, Pendidikan, Lama_Kerja, Pemberian_Insentif

c. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

SURAT IJIN PENELITIAN



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281
Telepon (0274) 554902, 586168 pesawat 817, Fax (0274) 554902
Laman: fe.uny.ac.id E-mail: fe@uny.ac.id

Nomor : 2363/UN34.18/LT/2016
Lamp. : 1 Bendel Proposal
Hal : Permohonan Ijin Pra Survey

27 Desember 2016

Yth . Kepala Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus
Jalan Jenderal Gatot Subroto 40-42 Jakarta Selatan

Kami sampaikan dengan hormat, bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Wafa 'urwatul Wutsqo
NIM : 15808147006
Program Studi : Manajemen - SI
Judul Tugas Akhir : PENGARUH MUTASI DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP PRESTASI PEGAWAI di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta Selatan
Tujuan : Memohon ijin melaksanakan *pra survey* penulisan Tugas Akhir Skripsi
Waktu *Pra-Survey* : Rabu, 28 Desember 2016 s.d. Selasa, 28 Februari 2017

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan memberi izin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.



Tembusan :
1. Sub. Bagian Pendidikan dan Kemahasiswaan ;
2. Mahasiswa yang bersangkutan.

Prof. Sukirno, S.Pd., M.Si., Ph.D.
NIP. 196904141994031002



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DJP JAKARTA KHUSUS

GEDUNG A2 LANTAI 5-6 KANTOR PUSAT DJP, JALAN JENDERAL GATOT SUBROTO KAY. 40-42 JAKARTA 12190
TELEPON 021-5250208, 021-5251609 EXT 2272, 2294 FAKSIMILI 021-5225133 021-5210227
SITUS <http://www.pajak.go.id> PENGADUAN pengaduan@pajak.go.id

Nomor : S - 39 /WPJ.07/BD.04/2017
Sifat : Segera
Hal : Pemberian Izin Riset

25 Januari 2017

Yth. Kepala KPP Penanaman Modal Asing Lima
Jalan TMP Kalibata
Jakarta Selatan 12750

Sehubungan dengan surat Wakil Dekan I Universitas Negeri Yogyakarta Nomor 2363/UN34.18/LT/2016 tanggal 27 Desember 2016 hal Permohonan Permohonan Ijin Pra Survey untuk bahan penulisan skripsi atas:

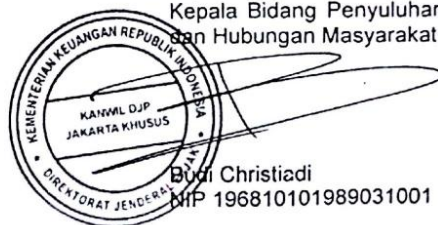
Nama/NPM : Wafa 'urwatul Wutsqo / 15808147006
Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Yogyakarta
Judul : Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif terhadap Prestasi Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Lima Jakarta Selatan.

dengan ini Kanwil DJP Jakarta Khusus memberikan izin riset dalam rangka penyusunan skripsi yang digunakan untuk keperluan akademis dengan ketentuan tidak untuk dipublikasikan dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara dan rahasia data Wajib Pajak sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-Undang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.

Selanjutnya setelah selesai melaksanakan riset/penelitiannya, agar kepada mahasiswa yang bersangkutan diminta untuk memberikan *soft-copy* hasil riset/penelitian tersebut sebagai bahan masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak. *Soft-copy* dimaksud dikirim melalui email ke alamat sebagai berikut: perpustakaan@pajak.go.id dan p2humas.jtkkhusus@pajak.go.id.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Kepala Kantor,
Kepala Bidang Penyuluhan, Pelayanan
dan Hubungan Masyarakat



Budi Christiadi
NIP 196810101989031001

Tembusan: Kepala Kanwil DJP Jakarta Khusus

KP.: BD.04/BD.0401