



Pengaruh Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai terhadap Motivasi Kerja Pegawai dalam Peningkatan Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Garut

Gugun Geusan Akbar

Dosen Tetap Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Garut

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Garut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan teknik survey. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Garut sebanyak 745 orang yang tersebar di Kantor Dinas Pendidikan dan Kantor UPTD Pendidikan Kecamatan. Untuk kepentingan penelitian maka dilakukan penarikan sampel dengan menggunakan teknik two stage cluster random sampling dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 89 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumentasi, dan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian adalah analisis statistik dengan model analisis jalur (path analysis).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis utama diketahui bahwa implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja pegawai, meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai sebesar 45,80 %, sedangkan pengaruh di luar variabel implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai adalah sebesar 54,20 %.

Kata kunci : Kebijakan Mutasi; Insentif Pegawai; Motivasi Kerja

1 Pendahuluan

Dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintah dalam konteks ini, pegawai senantiasa mengharapkan penghasilan yang lebih memadai, sedangkan sistem penggajian pegawai negeri sipil saat ini masih dibawah gaji swasta sehingga berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Dengan situasi yang demikian menyebabkan timbulnya keinginan untuk mencari kompensasi lain di luar gaji. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2001 telah diatur masalah penggajian berdasarkan pangkat dan golongan. Sedangkan untuk penghasilan (kompensasi) yang lain seperti pemberian insentif diatur oleh masing-masing instansi tergantung dari manajemen keuangan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya prestasi kerja adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu yang dibandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soeprihanto, 2004). Dengan pengukuran prestasi kerja yang dikaitkan dengan kinerja pegawai

akan meningkatkan motivasi untuk memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Hal ini akan memotivasi pegawai mencapai produktivitas yang lebih baik. Menurut Ruky (2002) produktivitas dihasilkan melalui perpaduan antara prestasi kerja dan teknologi yang digunakan. Sedangkan prestasi kerja dihasilkan oleh perpaduan antara kemauan dan kemampuan. Dengan kata lain seorang karyawan yang “mampu dan mau” dijamin prestasinya akan tinggi.

Dalam konteks pelaksanaan kebijakan mutasi di organisasi pemerintah, tidak kurang kritik pedas yang dilontarkan kepada bagian kepegawaian menyangkut masalah mutasi, seperti ketidakadilan ataupun keterbukaan pihak pengambil keputusan dalam proses ini. Apakah memang demikian halnya, ataukah pihak pegawai yang memang tidak mau berubah karena sudah merasa ‘nyaman’ dengan kondisi sekarang dan ingin mempertahankan ‘kekuasaan’ atau ‘keahlian’ yang dimilikinya dan tidak ada keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan pengalaman baru.

Di samping persoalan mutasi dan sistem insentif penghasilan, hal lainnya yang cukup berperan dalam upaya peningkatan prestasi dan disiplin kerja pegawai adalah faktor motivasi kerja. Motivasi merupakan sebuah konsep yang digunakan untuk menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seseorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku. Konsep tersebut digunakan untuk menerangkan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku, di mana perilaku-perilaku yang lebih intens dianggap sebagai hasil dari tingkat-tingkat motivasi yang lebih intensif (Davis dan Newstrom, 2004).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keterkaitan antara pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai.

2 Kajian Teori

Kajian mengenai implementasi kebijakan mutasi pegawai, sistem insentif penghasilan pegawai, motivasi kerja pegawai, prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai dalam pembahasan ini menggunakan struktur teori: *Grand Theory* adalah Administrasi Negara, *Middle Range Theory* adalah Kebijakan Publik, dan *Operational Theory* adalah teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, seperti teori manajemen sumber daya manusia, organisasi dan perilaku organisasi.

Kajian mengenai masalah kepegawaian dalam lingkup organisasi publik (pemerintah), berpijak pada pemahaman bahwa salah satu masalah kepegawaian di lingkungan organisasi pemerintah adalah sistem penghasilan yang masih kurang memadai, dimana sistem penggajian pegawai negeri sipil saat ini masih dibawah gaji swasta sehingga berimplikasi terhadap kinerja dan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2001 telah diatur masalah penggajian berdasarkan pangkat dan golongan. Sedangkan untuk penghasilan (kompensasi) yang lain seperti pemberian insentif diatur oleh masing-masing instansi tergantung dari manajemen keuangan yang telah ditetapkan. Untuk menentukan pemberian kompensasi dalam bentuk insentif diperlukan model pengukuran prestasi kerja yang dapat dicapai. Kompensasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 2005).

Permasalahan lainnya yang menyangkut kepegawaian di lingkungan organisasi pemerintah adalah mengenai kebijakan mutasi pegawai. Pembicaraan tentang masalah kebijakan kepegawaian ini sesungguhnya bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan (Grindle dalam Wahab, 2005).

Sistem insentif penghasilan pegawai akan berimplikasi terhadap tingkat kesejahteraan pegawai yang akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Dalam konteks aspek motivasi pegawai, Davis dan Newstrom (2004) mengemukakan bahwa motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaannya akan berperan dalam menentukan tingkat keberhasilan dan kesuksesan pegawai dalam pekerjaannya.

Berkenaan dengan hal itu, terdapat macam-macam rumusan untuk terminologi motivasi, seperti misalnya yang dikemukakan Mitchell (Winardi, 2000) bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu.

Rumusan lain tentang motivasi menurut Gray (dalam Winardi, 2000) bahwa motivasi merupakan sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi merupakan sebuah konsep yang digunakan untuk menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seseorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut yang mengarahkan perilaku. Konsep tersebut digunakan untuk menerangkan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku, di mana perilaku-perilaku yang lebih intens dianggap sebagai hasil dari tingkat-tingkat motivasi yang lebih intensif.

Dalam dunia kerja, prestasi kerja disebut sebagai *work performance* (Prabowo, 2005). Definisi prestasi kerja menurut Lawler & Porter (dalam Asad, 2001) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Lawler & Porter (dalam Asad, 2001) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kesuksesan kerja yang diperoleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan. Dalam lingkup yang lebih luas, Jewell & Siegall (2000) menyatakan bahwa prestasi merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya.

Zeit (dalam Baron & Byrne, 2004) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya.

Disiplin kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, menurut Husein (2006:17) dapat dilihat dari kepatuhan dan loyalitas pegawai terhadap *rule* organisasi dan pekerjaannya. Pegawai yang berdisiplin tinggi akan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3 Metode Penelitian

3.1 Metode dan desain penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan teknik survey. Iskandar (2006/b:174) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua fenomena atau lebih. Tujuan metode penelitian deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

Untuk memperoleh hasil penelitian yang benar-benar obyektif dipilih suatu metoda analisis kuantitatif yaitu analisis yang secara umum dapat dimahami sebagai suatu cara yang mampu memberikan informasi kuantitatif yang dibutuhkan guna mendukung suatu pengambilan keputusan baik pada tahap perencanaan, implementasi maupun evaluasi dengan menggunakan model kuantitatif. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah komunitas pasar yang sesuai dengan fungsi umum pasar tradisional itu sendiri sebagai pusat koleksi, distribusi dan informasi komoditi yang diperjualbelikan, direpresentasikan oleh tiga kelompok sampel yaitu pedagang, pembeli dan pemasok. Ketiga sampel ini dianggap mewakili populasi dan mencerminkan *evaluand* dalam konteks evaluasi kebijaksanaan relokasi pasar I.

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis utama: Terdapat pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai

Sub-sub hipotesis:

1. Terdapat pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai terhadap motivasi kerja pegawai
2. Terdapat pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai terhadap prestasi kerja pegawai
3. Terdapat pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai terhadap disiplin kerja pegawai
4. Terdapat pengaruh sistem insentif penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai
5. Terdapat pengaruh sistem insentif penghasilan pegawai terhadap prestasi kerja pegawai
6. Terdapat pengaruh sistem insentif penghasilan pegawai terhadap disiplin kerja pegawai
7. Terdapat pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap prestasi kerja pegawai
8. Terdapat pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap disiplin kerja pegawai
9. Terdapat korelasi antara implementasi kebijakan mutasi pegawai dengan sistem insentif penghasilan pegawai
10. Terdapat korelasi antara prestasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai.

3.3 Teknik analisis data

Setelah data terkumpul, selanjutnya peneliti melakukan pengolahan dan analisis data dengan cara: Editing, Koding, dan Tabulating. Sehubungan dengan data yang telah diolah, maka data akan di analisis dengan menggunakan teknis analisis statistik dengan metode analisis jalur (path analysis), yang berfungsi menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel antara atau variabel bebas terhadap variabel terikat dan variabel antara dengan variabel terikat. Tujuan analisis data adalah untuk menyajikan data mentah yang telah dikumpulkan sehingga mudah ditafsirkan menjadi informasi yang mempunyai makna. Dalam proses

pengolahan, data mentah dipecah menjadi beberapa kelompok katagori, dimanipulasi sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan makna untuk menjawab masalah yang diteliti atau untuk menguji hipotesis. Salah satu bentuk manipulasi data mentah penelitian yaitu dengan pendekatan kuantitatif adalah mentransformasikan data yang bersifat ordinal menjadi data interval melalui metode suksesif (Succesive Interval Method/Scala Value). Succesive Interval Method adalah teknik penskalaan yang bisa digunakan untuk meningkatkan tingkat pengukuran data dari ordinal ke interval.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Garut dengan waktu pelaksanaan dari bulan Nopember 2009 sampai dengan bulan Juni 2010.

4 Hasil dan Implikasi

Pengujian Hipotesis Utama (Pengaruh Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai dalam Meningkatkan Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “Terdapat pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,6767.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel X terhadap Y, dan Z, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara thitung dan ttabel Berdasarkan pengujian diperoleh nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel ($t_{0,975; 87}$) yaitu $t_{hitung} = 8,5737 > t_{tabel} = 1,9876$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, sehingga variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X) berpengaruh secara nyata dan positif terhadap variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y), Meningkatkan Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai (Z).

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai Koefisien Determinasi (R^2_{YZX}) sebesar = 0,4580. Nilai ini menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X) berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Y) Meningkatkan Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai (Z) sebesar 45,80 %, sedangkan sisanya ($PYZ \square$)² sebesar 54,20 % dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X) yang tidak dimasukkan ke dalam model, yaitu diantaranya kebijakan rekrutmen pegawai dan iklim organisasi.

Pengujian Sub Hipotesis (Pengaruh Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja Pegawai) adalah sebagai berikut:

1. Secara simultan, variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Y) memberikan pengaruh secara signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Fhitung yang diperoleh lebih besar dari Ftabel ($F_{0,05;2; 86}$) yaitu $F_{hitung} = 1066,0829$ dan $F_{tabel} = 3,11$. Hal ini berarti bahwa variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y).

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai Koefisien Determinasi ($R^2_{YX_1, X_2}$) sebesar $= 0,9612$. Nilai ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) sebesar $96,12\%$, sedangkan sisanya ($P_{Y \square}^2$) sebesar $3,88\%$ dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai yang tidak dimasukkan ke dalam model, yaitu diantaranya faktor pembinaan pegawai dan iklim kerja.

2. Variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y) secara langsung sebesar $3,72\%$, secara tidak langsung (melalui X_2) sebesar $12,27\%$, dan pengaruh total sebesar $15,99\%$, sedangkan pengaruh faktor epsilon (variabel lain yang tidak diteliti) di luar implementasi kebijakan mutasi pegawai adalah sebesar $84,01\%$, yaitu diantaranya faktor kepemimpinan.

Adapun variabel Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y) secara langsung sebesar $67,86\%$, secara tidak langsung (melalui X_1) sebesar $12,27\%$, dan pengaruh total sebesar $80,13\%$, sedangkan pengaruh faktor epsilon (variabel lain yang tidak diteliti) di luar sistem insentif penghasilan pegawai adalah sebesar $19,87\%$, yaitu diantaranya faktor promosi pegawai. Hasil pengujian di atas memperlihatkan bahwa variabel Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Y) dibandingkan dengan variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1). Secara operasional, hal ini menunjukkan bahwa sistem insentif penghasilan pegawai mempunyai peranan lebih besar dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

3. Secara simultan, variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) terhadap Prestasi Kerja (Z_1) memberikan pengaruh yang cukup signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa F_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari F_{tabel} ($F_{0,05;2; 86}$) yaitu $F_{hitung} = 953,0122$ dan $F_{tabel} = 3,16$. Hal ini berarti bahwa variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja (Z_1).

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai Koefisien Determinasi ($R^2_{Z_1 X_1, X_2}$) sebesar $= 0,2852$. Nilai ini menunjukkan bahwa Prestasi Kerja (Z_1) dipengaruhi oleh Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) sebesar $28,52\%$, sedangkan sisanya ($P_{Z_1 \square}^2$) sebesar $71,48\%$ dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai yang tidak dimasukkan ke dalam model, yaitu diantaranya faktor kepemimpinan dan budaya kerja.

4. Variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X_1) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel Prestasi Kerja (Z_1) secara langsung sebesar $67,86\%$, secara tidak langsung (melalui X_2) sebesar $12,27\%$, dan pengaruh total sebesar $80,13\%$, sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti (epsilon) terhadap prestasi kerja adalah sebesar $19,87\%$, yaitu diantaranya faktor kesejahteraan pegawai.

Adapun variabel Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X_2) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel Prestasi Kerja (Z_1) secara langsung sebesar $3,72\%$, secara tidak langsung (melalui X_1) sebesar $12,27\%$, dan pengaruh total sebesar $15,99\%$, sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti (epsilon) terhadap prestasi kerja adalah sebesar $84,01\%$, yaitu diantaranya faktor keamanan kerja.

5. Secara simultan, variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Z2) memberikan pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian variabel X1 dan X2 terhadap Z2 menunjukkan nilai Fhitung yang diperoleh lebih besar dari Ftabel ($F_{0,05;2; 86}$) yaitu Fhitung = 9,9338 dan Ftabel = 3,11. Hal ini berarti bahwa variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Disiplin Kerja Pegawai (Z2). Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai Koefisien Determinasi ($R^2_{Z2X1,X2}$) sebesar = 0,1821. Nilai ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja Pegawai (Z2) dipengaruhi oleh Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) sebesar 18,21 %, sedangkan sisanya ($PZ2 \square$)2 sebesar 81,79 % dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai yang tidak dimasukkan ke dalam model, yaitu diantaranya faktor pengawasan dan evaluasi kinerja pegawai.
6. Variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel Disiplin Kerja Pegawai (Z2) secara langsung sebesar 37,86 %, secara tidak langsung (melalui X2) sebesar 12,27 %, dan pengaruh total sebesar 50,13 %, sedangkan pengaruh faktor epsilon terhadap disiplin kerja pegawai adalah sebesar 49,87 %. Faktor epsilon yang diduga berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai dalam hal ini adalah faktor pengawasan.
Adapun variabel Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel Disiplin Kerja Pegawai (Z1) secara langsung sebesar 52,72 %, secara tidak langsung (melalui X1) sebesar 12,27 %, dan pengaruh total sebesar 64,99 %, sedangkan pengaruh faktor epsilon terhadap disiplin kerja pegawai adalah sebesar 35,01 %. Faktor epsilon yang diduga berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai dalam hal ini adalah faktor sikap kerja pegawai.
Dari hasil pengujian di atas, terlihat bahwa variabel Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap Prestasi Kerja (Z1) dibandingkan dengan variabel Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1). Secara operasional, hal ini menunjukkan bahwa sistem insentif penghasilan pegawai berperan lebih dominan dalam membentuk disiplin kerja pegawai.
7. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “terdapat pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Prestasi Kerja”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,1354. Hal ini berarti bahwa Motivasi Kerja (Y) berpengaruh secara nyata terhadap Prestasi Kerja (Z1) sebesar 13,54 %. sedangkan sisanya ($PZ1 \square$)2 sebesar 86,46 % dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel Motivasi Kerja yang tidak dimasukkan ke dalam model, yaitu diantaranya budaya kerja dan kompetisi antar pegawai.
Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Y terhadap Z1, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara thitung dan ttabel. Berdasarkan pengujian diperoleh nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel ($t_{0,975; 87}$) yaitu thitung = 5,2745 < ttabel = 1,9876. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, sehingga variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y) berpengaruh secara nyata terhadap variabel Prestasi Kerja (Z1).

8. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “terdapat pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Disiplin Kerja Pegawai”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,1070. Hal ini berarti bahwa Motivasi Kerja (Y) berpengaruh secara nyata terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Z2) sebesar 10,70 %. sedangkan sisanya (PZ_2^2) sebesar 89,03 % dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel Motivasi Kerja yang tidak dimasukkan ke dalam model, yaitu diantaranya faktor pengawasan pimpinan dan penerapan mekanisme reward and punishment secara proporsional dan jelas.
Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Y terhadap Z2, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara thitung dan ttabel Berdasarkan pengujian diperoleh nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel ($t_{0,975 ; 87}$) yaitu thitung = 4,1588 < ttabel = 1,9876. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan Ho ditolak, sehingga variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y) berpengaruh secara nyata terhadap variabel Disiplin Kerja Pegawai (Z2).
9. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “terdapat korelasi antara Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai dengan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian korelasi product moment dari Pearson. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien korelasi parsial sebesar 0,7724 dengan sifat hubungan berkorelasi positif.
Untuk mengetahui lebih lanjut keterkaitan antara variabel X1 dan X2, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara thitung dan ttabel Berdasarkan pengujian diperoleh nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel, yaitu $t_{hit} = 11,3423 > t_{0,975} = 1,9876$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan Ho ditolak, sehingga kedua variabel tersebut, yaitu Implementasi Kebijakan Mutasi Pegawai (X1) dengan Sistem Insentif Penghasilan Pegawai (X2) memiliki keeratan hubungan yang cukup tinggi diantara satu sama lainnya.
10. Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “terdapat korelasi antara Prestasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian korelasi product moment dari Pearson. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien korelasi parsial sebesar 0,5019.
Untuk mengetahui lebih lanjut keterkaitan antara variabel Z1 dan Z2, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara thitung dan ttabel Berdasarkan pengujian diperoleh nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel, yaitu $t_{hit} = 5,4126 > t_{0,975} = 1,9876$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan Ho ditolak, sehingga kedua variabel tersebut, yaitu Prestasi Kerja (Z1) dengan Disiplin Kerja Pegawai (Z2) memiliki keeratan hubungan diantara satu sama lainnya.
Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja berkorelasi positif dengan disiplin kerja pegawai. Dimana prestasi kerja menunjang secara positif pada terbentuk disiplin kerja, begitu pun sebaliknya. Disiplin kerja menunjang secara positif pada terbentuk prestasi kerja.

5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan mutasi pegawai (X_1) dan sistem insentif penghasilan pegawai (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Y) dalam meningkatkan prestasi kerja (Z_1) dan disiplin kerja pegawai (Z_2). Hal ini diperlihatkan oleh koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa pengaruh implementasi kebijakan mutasi pegawai dan sistem insentif penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja pegawai relatif besar.

Temuan-temuan permasalahan penting lainnya dalam penelitian ini adalah: *Pertama*, pada variabel implementasi kebijakan mutasi pegawai, permasalahan menonjol yang muncul adalah lemahnya koordinasi dan sinergi antar unit dalam organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Garut dalam mengimplementasikan kebijakan mutasi pegawai. *Kedua*, pada variabel sistem insentif penghasilan pegawai, permasalahan menonjol yang muncul adalah sistem penggajian pegawai negeri yang kurang mendukung muncul dan tumbuhnya tingkat kinerja yang tinggi di kalangan pegawai, dan besaran tunjangan penghasilan bagi pegawai negeri selain gaji, terutama di Kabupaten Garut yang masih belum memadai. *Ketiga*, pada variabel motivasi kerja pegawai, permasalahan menonjol yang muncul adalah secara umum pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut kurang inisiatif dan kurang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam masyarakat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai akibat dari sikap yang kurang dapat menerima kritikan dan koreksi dari orang lain secara terbuka. *Keempat*, pada variabel prestasi kerja, permasalahan menonjol yang muncul adalah secara umum pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut cenderung bukan merupakan pegawai yang profesional, sehingga berimplikasi terhadap munculnya banyak pegawai yang mempunyai rangkap tugas, kurang inovatif dan kurang berhasil dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. *Kelima*, pada variabel disiplin kerja pegawai, permasalahan menonjol yang muncul adalah secara umum pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut kurang mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap tugas dan pekerjaannya, sehingga kurang mempunyai ketaatan yang tinggi pada aturan kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Implikasi dari permasalahan di atas adalah kurang memadainya tingkat inisiatif dan kreativitas pegawai dalam penyelesaian masalah yang terkait dengan bidang tugas dan pekerjaannya sebagai konsekuensi dari masih rendahnya motivasi kerja yang merupakan implikasi dari masih belum optimalnya pemahaman mengenai arah kebijakan mutasi pegawai, dimana mutasi oleh para pegawai lebih cenderung banyak dianggap sebagai sanksi/hukuman (*punishment*). Di samping itu, hal ini juga merupakan implikasi dari tingkat kesejahteraan pegawai yang juga masih belum memadai, dimana sistem insentif penghasilan pegawai ini terkait dengan regulasi pemerintah tentang gaji dan tunjangan pegawai negeri yang sampai saat ini memang masih relatif rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain, apalagi negara-negara maju di dunia.

Referensi

- Ahmad, Zainudin. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. LPPM, Jakarta.
Alfian, Ahmad. 2006. *Strategi Pengembangan Organisasi*. P2M Prasetya Mulya, Jakarta.
Al Janadri, Baihaqi. 2005. *Sistem Penggajian Pegawai Negara; Perbandingan Beberapa Negara*. LAN RI, Jakarta.
Amir, M. Hasan. 2006. *Perilaku Organisasi*. PPM, Jakarta.
Asad, Husein. 2001. *Sumber-sumber Daya Organisasi*. Pena Manajemen, Jakarta.
Astrid, F. Rani. 2008. *Ilmu Komunikasi*. Rosdakarya, Bandung.

- Baron & Byrne. 2004. *Pembinaan Organisasi*. Penerjemah: Dadang Sudarsono, Gramedia, Jakarta.
- Barthos, W. Indra. 2004. *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PPM, Jakarta.
- Blanchard, Keneth T. 2004. *Dinamika Organisasi Bisnis*. Alih bahasa: Alfian Ahmad, P2M Prasetya Mulya, Jakarta.
- Darwin, Muhadjir. 1999. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Hanindhita Graha, Yogyakarta.
- Davis, Keith., John W. Newstrom. 2004. *Perilaku Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Dunn, William N. 1999. *Analisis Kebijakan Publik*. Hanindhita Press, Yogyakarta.
- Harmanti, Ray R. 2008. *Mutasi, Promosi, dan Rotasi Pegawai dalam Organisasi*. PPM, Jakarta.