

**PENGARUH INSENTIF, SISTEM REMUNERASI, MOTIVASI KERJA,
DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman)**

Herawati Rahajeng Luspradewi
Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: dea1707@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to get empirical evidence about the factors that affect employee performance and determine the incentive factor, remuneration system, motivation, and decentralization are suspected of having influence on employee performance.

Data collection method in this study used a questionnaire survey. Questionnaires that given to employees in the Tax Office Primary Sleman. Sampling collection technique used purposive sampling. The total of 100 questionnaires were distributed, 72 questionnaires were returned and which can be processed as much as 68 questionnaires. Those data were processed using multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate that the incentive and remuneration system does not affect to performance of employees, while the motivation and decentralization have positive significant affect to employee performance.

Keywords :.Employee Performance, Incentive, Remuneration System, Motivation, Decentralization.

PENDAHULUAN

Instansi pajak merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki peran penting di setiap negara termasuk di negara Indonesia. Pajak mempunyai peranan yang sangat penting untuk kehidupan bernegara, karena pajak merupakan sumber pendapatan negara dan pajak akan digunakan dalam pembiayaan APBN. Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Belakangan ini, perpajakan di Indonesia sering disorot karena prestasinya yang kurang maksimal dalam pemungutan pajak terhadap wajib pajak serta banyaknya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam memanipulasi penerimaan pajak. Hal tersebut mengakibatkan target penerimaan pajak negara tidak pernah tercapai maksimal (Rohman, 2011).

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan dalam negeri yang memberi kontribusi cukup besar. Kepengurusan pajak berada di bawah naungan Kantor Direktorat Jenderal Pajak yang secara struktural berada di bawah Departemen Keuangan. Seperti kita ketahui bahwa beberapa saat yang lalu kinerja pegawai pajak menjadi sorotan banyak pihak, karena banyaknya anggapan bahwa kinerja pegawai pajak banyak melakukan penyelewengan.

Hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja pegawai Ditjen Pajak. Hal ini ditegaskan pula dari hasil jajak pendapat Fokus Kompas yang dimuat pada harian Kompas tanggal 26 November 2005, berdasarkan pernyataan responden sebanyak 55% yang menilai buruknya citra pegawai pajak, hanya 27,7% responden yang menilai positif terhadap citra pegawai pajak dalam menjalankan tugasnya. Hasil jajak pendapat Kompas yang diselenggarakan pada 18-20 November 2009 memperlihatkan, lebih dari separuh responden (66,8 persen) menyatakan bahwa citra aparat birokrasi pemerintah saat ini secara umum masih buruk. Dari data di atas tampak bahwa Direktorat Jenderal Pajak perlu merumuskan kebijakan dalam rangka memperbaiki citra mereka.

Peningkatan kinerja aparat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) merupakan salah satu isu penting dalam reformasi kantor pajak. Peningkatan kinerja perlu dilakukan oleh Kantor Pelayanan mengingat tersebut bersifat dinamik dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan peningkatan penerimaan, perbaikan-perbaikan dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan.

Adapun ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dan menjelaskan tentang perintah memakai harta yang bersih, dasar kerja/ kinerja suka sama suka (komunikasi interpersonal dan antarpersonal) dibangun, larangan berpustus asa, dan optimis dengan pertolongan Allah SWT yaitu dalam QS An-Nisa 29-30, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا {29} وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُدْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّيهِ نَارًا ۗ وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا {30}

Artinya: “Hai orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu (29) Dan barang siapa berbuat demikian dengan melanggar hak dan aniaya, maka Kami kelak akan memasukkannya ke dalam neraka. Yang demikian itu adalah mudah bagi Allah” (QS An-Nisa 29-30).

Dalam beberapa tahun belakangan ini, para pegawai sektor publik dari berbagai instansi, kementerian dan berbagai lembaga pemerintah lainnya sedang menjalani konsep remunerasi sebagai salah satu aspek dalam agenda reformasi birokrasi. Remunerasi tersebut ingin memperbaiki mekanisme penghasilan dan pendapatan seorang pegawai dari berbagai level, baik yang digolongkan bawah yaitu IA hingga paling tinggi golongan IVE. Menurut perencanaan pemerintah, mekanisme ini tidak serta merta dapat diimplementasikan untuk seluruh pegawai pemerintah, karena harus menyesuaikan anggaran negara. Tujuan dari remunerasi adalah untuk perbaikan struktur dalam birokrasi dan meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan (Adit, 2011).

Pemerintah memberikan insentif kepada para pekerja Direktorat Jenderal (Ditjen) pajak dengan besaran tunjangan yang menggiurkan untuk meningkatkan target pajak. Alhasil, Presiden Joko Widodo (Jokowi) pada 19 Maret 2015 lalu diketahui telah menandatangani Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Ditjen Pajak. "Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang dalam pemungutan pajak guna mendukung penerimaan negara dari sektor perpajakan," demikian isi perpres tersebut, melansir laman Sekretariat Kabinet (Setkab).

Pemberian insentif kepada para pegawai pada dasarnya diharapkan akan memberikan angin segar dan menimbulkan motivasi positif kepada para pegawai yang mempunyai latar belakang yang berbeda, hal ini akan memberikan dampak yang positif didalam menjalankan tugas-tugasnya agar tetap semangat dan terhindar dari menurunnya produktivitas kerja pegawai dan berujung pada kinerja dan kelangsungan organisasi tersebut.

Motivasi yang ada di dalam para pegawai dipastikan akan heterogen bergabung kepada organisasi, hal ini bisa dipengaruhi oleh faktor pendidikan, kepribadian maupun kebutuhannya masing-masing, dengan adanya pemberian insentif akan dapat mempersempit perbedaan tujuan pegawai sehingga dapat memotivasi pada diri pegawai agar bersemangat memberikan dedikasi yang tinggi terhadap organisasinya.

Organisasi yang berkembang dengan pesat, baik aktivitas operasionalnya maupun jaringan bisnisnya akan cenderung menggunakan strategi unit bisnis untuk mengatasi kerumitan operasionalnya. Usaha untuk memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi perlu adanya suatu struktur organisasi yang didesentralisasikan. Organisasi yang terdesentralisasi

adalah organisasi yang pengambilan keputusannya tidak hanya diserahkan kepada beberapa manajer puncak saja, tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer yang ada di berbagai tingkat yang membuat keputusan penting sesuai bidang dan lingkup tanggung jawab mereka Organisasi yang terdesentralisasi memberikan kebebasan atau wewenang manajer-manajer yang lebih rendah untuk mengambil keputusan(Garrison & Narren dalam Setyolaksono, 2011).

Penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Palagia dkk (2011) yang berjudul “Remunerasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak”, dengan menambahkan variabel Insentif dan Desentralisasi sebagai variabel independen dan juga menyesuaikannya untuk kondisi yang ada dalam praktik-praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia yaitu dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Dalam penelitian ini peneliti menambahkan dua variabel independen baru, yaitu variabel Insentif dan Desentralisasi. Variabel-variabel ini dimasukkan dalam penelitian karena variabel ini dimungkinkan mempengaruhi kinerja individu, dengan pertimbangan pemberian insentif dan desentralisasi membuat pegawai bekerja dengan baik dan bersih. Jika pegawai bekerja dengan baik dan bersih, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik dan dipercaya oleh publik.

Berdasarkan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti apakah insentif, sistem remunerasi, motivasi kerja, dan desentralisasi mempengaruhi kinerja pegawai instansi pajak. Insentif, sistem remunerasi, motivasi kerja, dan desentralisasi merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini diberi judul “PENGARUH INSENTIF, SISTEM REMUNERASI, MOTIVASI KERJA, DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman)”.

TINJAUAN TEORITIS

1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan merupakan dasar yang digunakan untuk memahami *corporate governance*. Teori keagenan menyangkut hubungan kontraktual antara anggota-anggota di perusahaan. Hubungan agensi terjadi ketika satu orang atau lebih (*principal*) mempekerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan (Jensen dan Meckling, 1976). *Principal* adalah pemegang saham atau investor dan yang dimaksud *agent* adalah manajemen yang mengelola perusahaan. Inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan fungsi antara kepemilikan di pihak investor dan pengendalian di pihak manajemen. Menurut Eisenhardt dalam Bayu (2010) teori agensi menggunakan tiga asumsi sifat manusia yaitu: (1) manusia pada umumnya mementingkan diri sendiri (*self interest*), (2) manusia memiliki daya pikir terbatas mengenai persepsi masa mendatang (*bounded rationality*), dan (3) manusia selalu menghindari resiko (*risk averse*). Berdasarkan asumsi sifat dasar manusia tersebut, manusia akan

bertindak opportunistic, yaitu mengutamakan kepentingan pribadinya, Haris (2004).

2. Insentif

Menurut G. R. Terry yang dikutip oleh Suwatno dan Donni (2001), *“letterly incentive means that which incites or a tendency to incite action”*. “Insentif merupakan suatu yang merangsang minat untuk bekerja”. Menurut Heidjrahman dan Suad (1984), insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan.

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok (Panggabean, 2002).

Secara lebih spesifik tujuan pemberian Insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

a. Bagi Perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produkstivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan:

1. Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
2. Bekerja lebih disiplin.
3. Bekerja lebih kreatif.

b. Bagi Karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:

1. Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.
2. Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
3. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

3. Sistem Remunerasi

Remunerasi mempunyai pengertian berupa "sesuatu" yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja dan kinerja organisasi,

intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji selama cuti, santunan musibah, dan sebagainya (Surya, 2004).

Sistem remunerasi atau pengupahan pada umumnya terdiri dari tiga jenis, yaitu:

a. *Basic Salary*

Yaitu dalam bentuk gaji bulanan yang sifatnya biaya tetap atau *fixed cost*, yang tidak tergantung kepada produk yang dihasilkan, besar atau kecil produk tidak berpengaruh kepada besarnya biaya yang dikeluarkan. Dasar yang digunakan untuk menentukan *basic salary* adalah: pangkat, golongan, tingkat pendidikan, lama kerja, jabatan dan sebagainya. Tujuan dari *basic salary* adalah untuk keamanan (*safety*) artinya sebatas memenuhi kebutuhan dasar seseorang karyawan saja.

b. *Incentive*

Adalah tambahan pendapatan bagi karyawan yang sangat bergantung kepada produk yang dihasilkan, semakin besar produk semakin besar insentif. Dasar yang digunakan bermacam-macam misalnya berdasarkan kinerja karyawan, atau berdasarkan posisi karyawan.

c. Merit

Adalah penghargaan dari organisasi bagi karyawan yang berprestasi, biasanya diberikan pada akhir tahun, atau penghargaan kepada seluruh karyawan dalam bentuk THR. Dasarnya adalah profit margin. tujuannya adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau kesejahteraan karyawan (*reward*).

4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi dalam Sita, 2012). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu (Wursanto, 1987).

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Moch As'ad dalam Sutrisno, 2014). Seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang (As'ad dalam Sita, 2012).

5. Desentralisasi

Pengertian desentralisasi menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (UU Pemda) menjelaskan pengertian desentralisasi yang terdapat pada Pasal 1 angka 7 yang menyebutkan bahwa "*Desentralisasi adalah penyerahan wewenang*

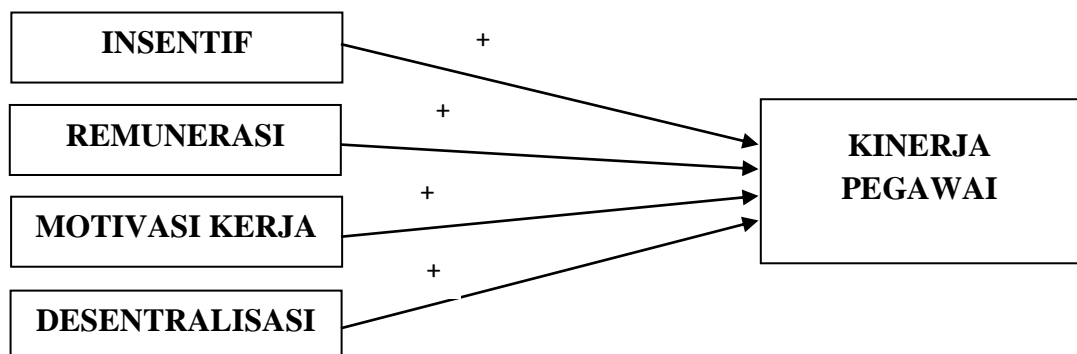
pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.” Sesuai dengan pengertiannya, desentralisasi dipahami bahwa otonomi daerah merupakan bagian yang melekat dari implementasi sistem desentralisasi. Dalam suatu negara yang menganut kebijakan desentralisasi, ditandai dengan adanya penyerahan sebagian urusan pemerintahan yang sebelumnya menjadi kewenangan pusat untuk menjadi kewenangan daerah.

Sedangkan menurut Handoko (2001) desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

6. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. (Ilyas dalam Ernita, 2011). Meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara mengikutkan karyawan dalam suatu pelatihan dan pengembangan, pemilihan tenaga kerja, mempertahankan semangat kerja karyawan, penggunaan pemikiran kinerja, dan upah yang bersaing lebih penting untuk perusahaan yang menunjukkan peningkatan penjualan yang tinggi daripada perusahaan yang menunjukkan peningkatan penjualan yang rendah (Carlson dalam Nugroho, 2012).

MODEL PENELITIAN



HIPOTESIS

1. Insentif dan Kinerja Pegawai

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator luar dimana gaji, honor, atau perspektif karir dihubungkan kepada kinerja pegawai (Bonner and Sprinkle dalam Rohman, 2011). Individu dianggap memiliki pilihan untuk meningkatkan kekayaan dan juga menambah waktu luangnya. Teori agensi menyatakan bahwa individu akan menyusut (tidak memiliki usaha) dalam sebuah pekerjaan, kecuali hal itu memiliki kontribusi dalam kesehatan ekonomi mereka sendiri. Insentif yang tidak bergantung pada kinerja pegawai secara umum tidak dapat memenuhi kriteria ini, dengan demikian teori agensi menyatakan insentif memiliki peran fundamental dalam memotivasi dan mengontrol kinerja pegawai karena memiliki keinginan untuk meningkatkan kekayaan.

Bukti empiris mengenai keefektifan insentif pada organisasi sektor publik memberikan hasil campuran. Dalam penelitian Bevan dan Hood (2006) meneliti penggunaan manajemen kinerja pegawai pada pelayanan umum di Inggris. Mereka menemukan bahwa manajer pelayanan kesehatan memegang risiko dipecah yang sangat tinggi apabila menggunakan indeks terukur (termasuk indikator rating bintang) dan apabila rumah sakit swasta “dipermalukan”. Meskipun terdapat peningkatan dramatis pada kinerja pegawai di bidang pelayanan kesehatan di Inggris, Bevan dan Hood (2006) berpendapat bahwa tidak mungkin untuk menentukan apakah perkembangan tersebut benar-benar asli atau kebetulan atau ada penurunan di bidang kinerja pegawai tidak terukur.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mayangsari (2013) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan dengan adanya insentif yang sesuai dan layak maka kinerja yang mereka hasilkan pun akan meningkat. Sebab tidak dapat dipungkiri bahwa setiap pegawai mempunyai motif tertentu seperti pemenuhan kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan bersosial, dan kebutuhan egoistik pada saat mereka bekerja untuk perusahaan. Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang diajukan adalah :

H₁: Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Sistem Remunerasi dan Kinerja Pegawai

Pengertian resmi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah pembelian hadiah (penghargaan atas jasa, dsb); imbalan. Remunerasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Remuneration*, Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Besarnya tingkat remunerasi untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga

kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup.

Dilihat dari sistemnya pembelian remunerasi dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan. Di Indonesia, dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang baik, pada 2010 mendatang pemerintah merencanakan memberikan remunerasi pada beberapa kementerian/lembaga yang telah dan sedang melakukan reformasi birokrasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azis dan Niswah (2012) menyatakan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan dengan adanya remunerasi yang tinggi pegawai merasa dapat meningkatkan motivasi dan profesionalitas dalam bekerja sehingga produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, responsivitas dan akuntabilitas pegawai pun bisa meningkat dan lebih baik. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₂: Sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan berbagai macam cara. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi kerja pada pegawai tersebut. Peningkatan motivasi intrinsik merupakan salah satu cara usaha yang dapat dilakukan instansi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi timbul diakibatkan oleh dua (2) faktor yaitu faktor internal adalah faktor yang timbul dari dalam diri seseorang sedang faktor eksternal adalah faktor di luar diri seseorang. Motivasi sebagai proses yang timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut instrinsik atau faktor diluar diri seseorang yang disebut ekstrinsik (Wahyosumidjo, 2001). Oleh karena itu, peningkatan nilai motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dsemangat kepada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa seseorang akan mempunyai kinerja yang lebih baik apabila faktor-faktor motivasi (motivational factor) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja (Mangkunegara dalam Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik.

Peningkatan motivasi pegawai ini merupakan hal yang sangat berarti bagi setiap oerorganisasi, baik itu organisasi pemerintahan maupun

organisasi dilingkungan perusahaan. Seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan memberikan yang terbaik bagi suatu organisasi. Hal inilah yang menyebabkan motivasi sangat memberikan kontribusi yang penting bagi setiap organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Palagia, dkk (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan memberikan yang terbaik bagi suatu organisasi. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Desentralisasi dan Kinerja Pegawai

Pada tahun 2000, di Indonesia, telah diterapkan sistem otonomi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Langkah ini diterapkan dengan alasan bahwa satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan masyarakat dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada.

Menurut Hansen & Mowen (2000) mengemukakan bahwa desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan, sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan..

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyolaksana (2011) menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan apabila semakin baik desentralisasi akan berpengaruh terhadap optimalnya kinerja pegawai yang dicapai begitupun sebaliknya semakin tidak baik desentralisasi akan berpengaruh semakin rendahnya kinerja yang dicapai. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₄: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

METODE

Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dipersempit ruang lingkupnya untuk menginvestigasi praktek manajemen kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Sebagai populasi adalah pegawai pajak. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.

Pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada metode *purposive sampling*. Sampel penelitian adalah semua pegawai kantor pajak pratama Sleman.

Jenis Data dan Sumber

Data pengujian adalah data primer. Data primer ini dikumpulkan dengan metode kuesioner. Jenis data didalam penelitian ini adalah data subyek yaitu berupa opini dan pengalaman dari responden dengan mengacu pada kriteria pengukuran variabel yang digunakan yaitu: pemberian insentif, sistem remunerasi, motivasi kerja, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja. Respondennya adalah semua pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.

Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan siapa saja yang akan digunakan peneliti dalam penelitiannya dan cocok sebagai sumber data.

Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data menggunakan pengumpulan data primer, yaitu kuesioner. Kuesioner yang telah terstruktur dibagikan secara langsung kepada responden untuk diisi.

Operasional Variabel

Operasional variabel digunakan untuk menentukan macam data yang akan dianalisis variabel-variabel penelitian terhadap dimensinya sampai pada indikatornya, sehingga dapat mengetahui hubungan masing-masing variabel. Sotani dan Muhidin (2011) mengungkapkan, "Variabel adalah karakteristik yang akan diobservasikan dari satuan pengamatan". Pembahasan dalam penelitian ini yaitu variabel pemberian insentif, sistem remunerasi, Motivasi kerja, dan desentralisasi (*independent variable*) dan variabel kinerja pegawai (*dependent variable*).

Metode Analisis Data

Adapun metode yang digunakan dalam analisis data adalah: (1) Analisis Deskriptif untuk membiarkan pembaca mengetahui apa yang terjadi pada program yang dilakukan dan menjelaskan secara garis besar mengenai obyek penelitian, (2) Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk menguji dan mengetahui derajat keajegan suatu alat ukur, (3) Uji Validitas digunakan untuk menguji data tersebut valid atau tidak dalam kuesioner, (4) Uji Asumsi Klasik untuk menguji regresi setiap variabel, (5) Uji Hipotesis untuk mengukur kebenaran hipotesis yang ditentukan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa variabel Insentif memiliki t_{hitung} sebesar -0,888 dan nilai signifikansi sebesar 0,378 maka H_0 ditolak tidak terdukung secara

statistik. Artinya Insentif tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sistem pemberian insentif yang berupa tambahan penghasilan masih berdasarkan absensi, bukan kinerja yang dihasilkan pegawai. Sehingga pemberian tambahan penghasilan tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena meskipun target kinerja tidak tercapai, tambahan penghasilan (insentif) akan tetap diberikan kepada pegawai sesuai absensi. Kemungkinan lain adalah kinerja yang dihasilkan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat tidak semata-mata karena pemberian insentif melainkan dapat disebabkan oleh rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan kerjanya. Hasil penelitian ini seirama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rohman (2011) menunjukkan bahwa Insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil Uji Hipotesis 2 menunjukkan bahwa variabel Sistem Remunerasi memiliki t_{hitung} sebesar 1,030 dengan tingkat signifikansi 0,307 maka H_0 ditolak tidak terdukung secara statistik. Artinya variabel Sistem Remunerasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini disebabkan karena pemberian remunerasi meliputi keseluruhan pegawai tanpa melihat kinerja yang telah dihasilkan. Dengan kata lain, remunerasi diberikan ke seluruh pegawai, dan yang membedakan hanyalah besaran nominalnya menurut golongan serta jabatan struktural yang dimiliki oleh setiap pegawai. Alternatif lain yang memungkinkan bahwa remunerasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai di KPP Pratama Sleman adalah tidak semua orang memiliki paham yang berorientasikan hanya pada materi (*money oriented*). Kinerja mereka tidak didasarkan oleh remunerasi yang diberikan, namun lebih kepada tanggung jawab menyelesaikan setiap tugas yang diembannya. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rohman (2011) bahwa Sistem Remunerasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hasil Uji Hipotesis 3 menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki t_{hitung} sebesar 7,247 dengan tingkat signifikansi 0,000 maka H_0 diterima terdukung secara statistik. Artinya Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Robbins (2003) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Jika perilaku pegawai mengarah pada suatu obyek atau sasarannya dan ditunjang dengan motivasi yang tinggi maka akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang tinggi pula. Dengan begitu, seorang pegawai KPP Sleman yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Hal inilah yang menyebabkan motivasi sangat memberikan kontribusi yang penting bagi pegawai di KPP Sleman. Motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi pelaksanaan tugas yang nantinya dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya. Penelitian ini senada dengan penelitian sebelumnya oleh Palagia, dkk (2011) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Keempat

Hasil Uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa variabel Desentralisasi memiliki t_{hitung} sebesar 2,396 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,020 maka H_a diterima terdukung secara statistik. Artinya Desentralisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Desentralisasi merupakan kebijakan tiap-tiap perusahaan yang sifatnya independen, artinya bahwa setiap perusahaan dapat memberikan kebebasan kepada divisi atau bagian-bagian dalam perusahaan untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan yang akan dilaksanakan. Ditetapkannya otorisasi kepada masing-masing divisi tersebut sering kali dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini senada penelitian Setyolaksono (2011) menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, bahwa semakin baik desentralisasi akan berpengaruh terhadap optimalnya kinerja pegawai yang dicapai begitupun sebaliknya semakin tidak baik desentralisasi akan berpengaruh semakin rendahnya kinerja pegawai yang dicapai.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh insentif, sistem remunerasi, motivasi kerja, dan desentralisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Sleman menyatakan bahwa :

1. Insentif tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Sleman.
2. Sistem Remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di KPP Pratama Sleman.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Sleman.
4. Desentralisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Sleman.

SARAN

Saran bagi peneliti selanjutnya antara lain :

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas area pengambilan sampel, tidak hanya pada satu KPP saja, sehingga dapat mewakili populasi yang lebih luas.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel independen, karena pada penelitian ini hanya menggunakan 4 variabel independen yaitu Insentif, Sistem Remunerasi, Motivasi Kerja, dan Desentralisasi
3. Memperbanyak jumlah sampel di setiap area survei agar hasil penelitian berikutnya dapat digeneralisasi.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan memperbaiki kuesioner terutama dalam segi aspek pada variabel Desentralisasi yang lebih sesuai dengan organisasi sektor publik. Selain itu, responden kuesioner sebaiknya tidak ditujukan ke semua pegawai, melainkan lebih kepada manajer yang berwenang dalam pengambilan keputusan.

KETERBATASAN

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yang meliputi :

1. Sampel penelitian yang diambil oleh peneliti sebagai obyek penelitian hanya di KPP Pratama Sleman saja, sehingga hasil yang diperoleh kurang dapat mewakili Kinerja Pegawai pajak di seluruh KPP yang ada di D.I Yogyakarta. Peneliti membatasi daerah pengambilan sampel karena adanya keterbatasan waktu dan tenaga.
2. Sampel yang diambil oleh peneliti adalah organisasi sektor publik, sehingga kesimpulan penelitian ini belum tentu sama jika penelitian dilakukan pada organisasi di sektor publik lainnya.
3. Penelitian ini hanya menggunakan Insentif, Sistem Remunerasi, Motivasi Kerja, dan Desentralisasi sebagai variabel independen tanpa memasukan variabel lainnya.
4. Penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening, sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen sehingga hasil penelitian belum relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Nur. 2013. "Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial Skpd (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)". Skripsi, Universitas Negeri Padang. Padang.
- Azis, Anharudin, dan Niswah, Fitrotun. 2012. "Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban". *Ejournal Unesa*. Jawa Timur.
- Bagtyaniva, Yuvina. 2010. "Prosedur Dan Manfaat Pembuatan Npwp Bagi Wajib Pajak Di Kantor Direktorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Sleman". Skripsi, Universitas Sebelas Maret Surakarta. Surakarta.
- Handoko, T.H. 2001. "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia". BPFE, Yogyakarta
- Hidayat, Syarif. 2008. "Desentralisasi dan Otonomi Daerah dalam Perspektif State-Society Relation". *Jurnal Politik* Vol.1 No.1 2008.
- Kartikaputri, Ivone. 2013. "Pengaruh Reformasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Pelayanan Perpajakan Dan Kepatuhan Wajib Pajak Di Kpp Pratama Yogyakarta". Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Yogyakarta.
- Kurniadi, Fajar. 2012. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah". Skripsi, Universitas Widyatama. Bandung.
- Mayangsari, Lia. 2013. "Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Penjualan PT. Pusri" Skripsi, Universitas Sriwijaya. Palembang.
- Muryanto, Eko. 2011. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating". Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Nasution, Anggara. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan, Remunerasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Riau". Thesis, Universitas Terbuka Jakarta. Jakarta.
- Nugroho, Adityo, dkk. 2012. "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja terhadap Penentuan Grade Remunerasi Pegawai pada Kantor Imigrasi Surakarta. Skripsi, Ums. Surakarta.
- Palagia, Misail, dkk. 2011. "Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak". *Thesis* Universitas Hasanuddin. Makasar.

- Panggabean, Mutiara S, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Puspitasari, Rita. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang". Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Rohman, Abdul. 2011. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik". *Ejurnal Undip*. Semarang.
- Sancoko, Bambang. 2010. "Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik". *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* Vol. 17, No. 1.
- Sejahtera Nazara, Damai. 2009. "Peranan Kompensasi Insentif Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan". Skripsi, Universitas Kristem Maranatha. Bandung.
- Setyolaksono, Bhakti. 2011. "Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Industri Es Balok Di Kota Semarang)". Skripsi, Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Septiana, Ernita. 2012. "Pengaruh Kesiapan Pegawai Menuju Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol. 12, No. 2.
- Sita , Dewi. 2012. "*Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Negeri 1 Wedi Kabupaten Klaten*". S1 Thesis, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sofia Maryanti, Elda. 2013. "Pengaruh Desentralisasi Fiskal Dan Transparansi Terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah (Studi Empiris Pada Dpkd Kota Di Sumatera Barat)". Skripsi, Universitas Negeri Padang. Padang.
- Suprianto, Edy. 2013. "Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik". Skripsi, Universitas
- Surya, Dharma. 2004. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, Dan Penerapannya*. Jakarta: Program Pascasarjana Fisip.Brawijaya. Malang.
- Sutrisno, Edi. 2014. "*Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri Demak*". Thesis, Uin Sunan Kalijaga.

- Sri Wahyuni, Novika. 2012. "Analisis Pengaruh Pemberian Motivasi dalam Bentuk Insentif terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Hotel Resty Menara Pekanbaru". Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru.
- Ulfa Hadin, Anindita. 2012. "Perubahan Sistem Organisasi Perpajakan di Direktorat Jenderal Pajak Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari". Artikel, UNDIP. Semarang.
- Wirryana, Lina. 2014. "Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Moderasi Strategi Bisnis, Perceived Environmental Uncertain (Peu), Ketidakpastian Tugas dan Desentralisasi". *E-Journal* Magister Akuntansi Trisakti. Vol. 1 No. 2.
- Wibisono, Haris. 2004. Pengaruh Earning Manajemen terhadap Kinerja di Seputar SEO. Tesis S2. Magister Sains Akuntansi UNDIP. Tidak Dipublikasikan.
- Wursanto, Ig. 1987. Etika Komunikasi Kantor. Yogyakarta; Kanisius.

LAMPIRAN

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

| No | Keterangan | Jumlah Kuesioner |
|----|------------------------------|------------------|
| 1 | Kuesioner yang disebar | 100 |
| 2 | Kuesioner yang kembali | 72 |
| 3 | Kuesioner yang tidak kembali | 28 |
| 4 | Kuesioner yang dapat diolah | 68 |
| 5 | <i>Usable Respon Rate</i> | 68% |

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase |
|---------------|-----------|-------------|
| Pria | 26 | 38,2% |
| Wanita | 42 | 61,8% |
| Total | 68 | 100% |

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| Pendidikan | Frekuensi | Presentase |
|--------------------|-----------|-------------|
| SMU | 10 | 14,7% |
| Diploma (D3) | 9 | 13,2% |
| S1 | 46 | 67,6% |
| Pasca Sarjana (S2) | 3 | 4,4% |
| Total | 68 | 100% |

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| TOT_IN | 68 | 10 | 25 | 17,46 | 3,289 |
| TOT_SR | 68 | 10 | 25 | 18,59 | 3,210 |
| TOT_MK | 68 | 15 | 25 | 19,51 | 2,276 |
| TOT_D | 68 | 7 | 22 | 14,47 | 3,475 |
| TOT_KP | 68 | 15 | 25 | 19,44 | 2,133 |
| Valid N (listwise) | 68 | | | | |

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | r_{hitung} | r_{tabel} | Sig | Kriteria |
|-----------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------|------------|-----------------|
| Variabel Insentif (X_1) | IN1 | 0,839 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | IN2 | 0,902 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | IN3 | 0,706 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | IN4 | 0,846 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | IN5 | 0,719 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| Sistem Remunerasi (X_2) | SR1 | 0,813 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | SR2 | 0,869 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | SR3 | 0,915 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | SR4 | 0,768 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | SR5 | 0,885 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| Motivasi Kerja (X_3) | MK1 | 0,713 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | MK2 | 0,481 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | MK3 | 0,834 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | MK4 | 0,728 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | MK5 | 0,769 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| Variabel | Item | r_{hitung} | r_{tabel} | Sig | Kriteria |

| | | | | | |
|----------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Desentralisasi (X ₄) | D1 | 0,365 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | D2 | 0,905 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | D3 | 0,871 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | D4 | 0,854 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | D5 | 0,835 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y) | KP1 | 0,731 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | KP2 | 0,578 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | KP3 | 0,403 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | KP4 | 0,614 | 0,220 | 0,000 | Valid |
| | KP5 | 0,792 | 0,220 | 0,000 | Valid |

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach Alpha</i> | Kriteria |
|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Insentif (X ₁) | 0,858 | Reliabel |
| Sistem Remunerasi (X ₂) | 0,900 | Reliabel |
| Motivasi Kerja (X ₃) | 0,741 | Reliabel |
| Desentralisasi (X ₄) | 0,839 | Reliabel |
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,612 | Reliabel |

Tabel 4.4
Hasil Uji Normalitas

| One Kolomogorov-smirnov | Nilai Sig | Keterangan |
|--------------------------------|------------------|-------------------|
| Unstandardized Residual | 0,200 | Data Normal |

Tabel 4.9
Nilai Tolerance dan VIF

| Variabel | Colinearity Statistics | | Kesimpulan |
|-------------------|------------------------|-------|---------------------------------|
| | Tolerance | VIF | |
| Insentif | 0,440 | 2,272 | Tidak Terjadi Multikolinearitas |
| Sistem Remunerasi | 0,464 | 2,154 | Tidak Terjadi Multikolinearitas |
| Motivasi Kerja | 0,674 | 1,484 | Tidak Terjadi Multikolinearitas |
| Desentralisasi | 0,773 | 1,294 | Tidak Terjadi Multikolinearitas |

Tabel 4.10
Hasil Uji Heteroskedastisitas

| Variabel | Sig. | Kesimpulan |
|-------------------|-------|-------------------|
| Insentif | 0,380 | Homoskedastisitas |
| Sistem Remunerasi | 0,263 | Homoskedastisitas |
| Motivasi Kerja | 0,804 | Homoskedastisitas |
| Desentralisasi | 0,704 | Homoskedastisitas |

Tabel 4.11
Hasil Uji Linier Berganda

| Variabel | Koef. Regresi | T | Sig | Keterangan |
|--------------------|---------------|--------|-------|------------------|
| IN | -0,071 | -0,888 | 0,378 | Tidak Signifikan |
| SR | 0,082 | 1,030 | 0,307 | Tidak Signifikan |
| MK | 0,677 | 7,247 | 0,000 | Signifikan |
| D | 0,137 | 2,396 | 0,020 | Signifikan |
| F Statistic | 21,587 | | | |
| Sig F | 0,000 | 0,000 | | |
| Adj R ² | 0,551 | | | |

Tabel 4.12
Hasil Uji Hipotesis

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 3,961 | 1,724 | | 2,298 | ,025 |
| TOT_IN | -,071 | ,080 | -,109 | -,888 | ,378 |
| TOT_SR | ,082 | ,080 | ,124 | 1,030 | ,307 |
| TOT_MK | ,677 | ,093 | ,722 | 7,247 | ,000 |
| TOT_D | ,137 | ,057 | ,223 | 2,396 | ,020 |

Tabel 4.13
Hasil Uji Simultan (Uji F)

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 176,206 | 4 | 44,051 | 21,587 | ,000 ^b |
| Residual | 128,559 | 63 | 2,041 | | |
| Total | 304,765 | 67 | | | |

Tabel 4.14
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,760 ^a | ,578 | ,551 | 1,429 |