

**PERAN KOMITMEN NORMATIF DAN MOTIVASI EKSTRINSIK PADA
HUBUNGAN ANTARA MUTASI DENGAN KINERJA PEGAWAI KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG CANDISARI**

Setyo Nugroho¹, Paulus Wardoyo², Wyati Saddewisasi³, Fania Mutiara Savitri⁴

^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Semarang, Indonesia

⁴Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Indonesia

Email Korespondensi: gohotalk@gmail.com

Email: paulus_w@usm.ac.id, wyati_saddewisasi@usm.ac.id, faniamutiara@walisongo.ac.id

ABSTRACT

This research aims to determine factors that can improve employee performance at the Semarang Candisari Pratama Tax Service Office. The independent variable in this research is mutation and the dependent variable is employee performance with normative commitment and extrinsic motivation as mediating variables. This research uses quantitative methods using questionnaires to collect the required data. The sample in this study was 72 employees taken using the census sampling method. The analysis used was structural equation model (SEM) analysis using the SmartPLS analysis tool. The results of this research show that mutation and normative commitment have a significant positive effect on employee performance, but extrinsic motivation does not have a significant effect on employee performance. Mutations have also been proven to influence normative commitment and extrinsic motivation. The normative commitment variable functions to mediate the relationship between mutation and employee performance.

Keywords: Employee Performance, Extrinsic Motivation, Mutation, Normative Commitment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Candisari Pratama Semarang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah mutasi dan variabel dependen adalah kinerja karyawan dengan komitmen normatif dan motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan angket untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sampel dalam penelitian ini adalah 72 karyawan yang diambil dengan menggunakan metode census sampling. Analisis yang digunakan adalah analisis structural equation model (SEM) dengan menggunakan alat analisis SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mutasi dan komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mutasi juga telah terbukti mempengaruhi komitmen normatif dan motivasi ekstrinsik. Variabel komitmen normatif berfungsi untuk memediasi hubungan antara mutasi dan kinerja karyawan.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Komitmen Normatif, Motivasi Ekstrinsik, Mutasi

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil (Yuliana, 2020). Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan kinerja pegawai yang optimal. Serangkaian perbaikan kinerja sangat diperlukan agar selalu meningkatkan kualitas pegawai tersebut sehingga instansi dapat tumbuh dan unggul dalam persaingan (Widiyanto & Muljaningsih, 2023). Mutasi merupakan salah satu bentuk perbaikan kinerja melalui metode *refreshment*. Mutasi pegawai merupakan pemindahan tempat kerja atau pekerjaan atau pindah jabatan misalnya dari divisi A dipindah ke divisi B yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan (Hasibuan, 2016). Dalam instansi pemerintahan mayoritas menerapkan sistem mutasi pegawai untuk menjaga performa agar tetap menunjukkan integritas yang tinggi sebagai seorang ASN. Selain itu dengan adanya mutasi kerja,

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



perilaku menyimpang seperti korupsi, kolusi dan nepotisme dapat diminimalkan. Sebt & Ghasemi (2021) menjelaskan sistem mutasi ini dapat meningkatkan modal manusia di Iran. Hal ini menjelaskan bahwa mutasi menjadi isu global yang dapat meningkatkan kinerja.

Pada penelitian ini mengkaji khusus fenomena pegawai di salah satu instansi kementerian keuangan yaitu Direktorat Jendral Pajak (DJP). Terdapat fakta sosial mengenai kinerja pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari. Pada saat ini saat ini, kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari masih belum maksimal karena target penerimaan tiap tahun selalu meningkat. Di sisi lain, pencapaian kinerja antara tahun 2021 s.d 2023 menurun di tahun 2023 meskipun mencapai target yang telah ditetapkan pegawai tahunnya sebesar 100%. Oleh karena itu, institusi terus berupaya mendorong pegawai untuk memiliki pengetahuan, keterampilan kerja, dan bertanggung jawab di bidangnya masing-masing. Lebih lanjut, sebagaimana penelitian sebelumnya, isu mengenai mutasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai telah banyak diteliti oleh sejumlah akademisi baik di dalam maupun di luar negeri. Banyak temuan baru yang menjelaskan efek dari mutasi ini dalam membangun modal manusia untuk menjadi SDM kompetitif sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun di sisi lain penelitian terdahulu menunjukkan adanya kontroversi hasil penelitian yang mengungkapkan adanya perbedaan signifikansi hasil antara mutasi pegawai dengan kinerja. Mutasi signifikan berpengaruh terhadap kinerja berhasil dibuktikan oleh Indaryani (2023), Balatif, dkk (2022), Widiyawanto & Muljaningsih (2023) sementara hasil yang bertolak belakang dibuktikan oleh Aditianto dkk (2020), Yuliana (2020), Mubarak dkk (2021), Andisi dkk (2019) yang menunjukkan bahwa mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Setiap individu dari perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, oleh karena itu, perusahaan perlu melihat kebutuhan dan harapan pegawainya, bakat dan ketrampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang. Apabila perusahaan telah mengetahui hal-hal tersebut maka akan lebih mudah untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling tepat sehingga pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja karena pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka (Megantara, dkk, 2019). Proses transformasi bidang SDM mendorong para pegawai BPK untuk meningkatkan kinerjanya serta meningkatkan kematangan sebagai lembaga negara di tingkat *insight* dan *foresight* secara nyata. Kedua tingkatan tersebut memiliki fungsi pencapaian kinerja, meningkatkan komitmen para pegawai dan membangun suatu kekompakan kerja dalam menentukan kebijakan di sektor keuangan daerah (Balatif, dkk, 2022). Pegawai cenderung mengembangkan hubungan yang berkualitas terhadap pihak organisasi berdasarkan pengalaman positif yang mereka peroleh dari organisasinya. Teori pertukaran sosial dapat menjelaskan dampak dari keadilan terhadap kinerja karyawan, yang dalam hal ini organisasi sebagai arena terjadinya interaksi sosial dan timbal balik jangka panjang antara karyawan dan organisasi (Afrianty & Putriwahyuni, 2020).

Dengan demikian dalam mengisi kesenjangan akademis dari penelitian terdahulu digunakan variabel komitmen normatif dan motivasi kerja khususnya motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik mengacu pada karakteristik pegawai di Ditjen Pajak yang transaksional sehingga terkait mutasi adalah sistem yang perlu didukung oleh *scheme incentive* yang menarik. Berdasarkan uraian latar belakang yang menjelaskan fenomena permasalahan bahwa kinerja pegawai pajak yang menurun dibuktikan dengan indeks capaian dari indikator kinerja utama di tahun 2021 dan disertai kesenjangan penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil penelitian yang berbeda maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana upaya meningkatkan Kinerja Pegawai pajak KPP Pratama Semarang Candisari. Dari rumusan masalah tersebut dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1) Apakah Mutasi berpengaruh terhadap Komitmen Normatif, Motivasi Ekstrinsik dan Kinerja Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari? 2) Apakah Komitmen normative dan Motivasi Ekstrinsik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari?.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut (Yuliana, 2020). Prinsip mutasi adalah memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat (Hasibuan, 2016). Pada KPP Pratama Semarang Candisari, pegawai yang bertugas selalu mengikuti kebijakan mutasi yang telah ditetapkan oleh DJP.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



Hal ini tertuang pada aturan dan sumpah jabatan saat awal diterima sebagai pegawai. Kebijakan ini tentunya berdasar ketentuan penempatan yang harus sesuai dengan kompetensi agar dapat melanjutkan kinerja. Penelitian Indaryani (2023) dan Balatif, dkk (2022), membuktikan bahwa Mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Widiyawanto & Muljaningsih (2023) juga membuktikan bahwa Mutasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya disebut sebagai Komitmen Normatif. Menurut Balatif, dkk (2022), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors*, ditunjukkan dengan adanya Komitmen Normatif. Balatif, dkk (2022) mengatakan maksud dari pelaksanaan Mutasi adalah untuk meningkatkan penghayatan jiwa dari pegawai agar tetap memiliki komitmen terhadap organisasi dimana pegawai itu bekerja. Sejalan dengan ungkapan Indaryani (2023) yaitu tujuan dari diadakannya Mutasi yang sebagai salah satu wujud dari rotasi pekerjaan adalah untuk meningkatkan ketetapan pegawai (komitmen). Penelitian Balatif, dkk (2022) membuktikan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Normatif. Dalam penelitiannya juga dikatakan bahwa penelitian Pitra (2013) menunjukkan bahwa Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen normatif pada Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan Salatiga. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Normatif.

Menurut penelitian Hasibuan (2012), pada dasarnya mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi atau pemindahan karyawan sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan karyawan maupun kepentingan perusahaan. Mutasi yang baik adalah mutasi yang sesuai dengan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi, tidak ada pandang bulu, setiap karyawan sama dimata pemimpin. Pelaksanaan mutasi jabatan memberikan gairah kerja atau motivasi kerja kepada pegawai yang berprestasi atau memberikan tingkat pengajaran kepada pegawai yang melakukan kesalahan dari ketentuan perusahaan. Penelitian Widiyawanto & Muljaningsih (2023) membuktikan bahwa Mutasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Ekstrinsik. Penelitian Tobing & Prihatini (2016) juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Mutasi terhadap Motivasi Ekstrinsik pegawai. Dari uraian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Ekstrinsik.

Maulana, dkk (2015) mengatakan bahwa beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk menempati posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan, namun tidak jarang para pelaku organisasi masih belum memahami makna komitmen tersebut secara sungguh– sungguh. Salah satu organisasi ini adalah institusi perpajakan yang tatkala awal pegawai diterima bekerja diminta penandatanganan pakta integritas yang menandai adanya komitmen kesungguhan yang harus dijadikan pedoman dalam bekerja. Aditianto dkk (2020) menjelaskan bahwa komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Indrayani (2023) membuktikan bahwa Komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, Balatif, dkk (2022) juga menunjukkan hal yang konsisten bahwa komitmen mempengaruhi kinerja. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Komitmen Normatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Maulana dkk (2015). Motivasi ekstrinsik berupa insentif dapat mendukung instansi dalam meningkatkan kerjanya (Aditianto, dkk, 2022). Tentunya pada instansi di kota besar dengan kota kecil memiliki perbedaan dalam hal motivasi ekstrinsik yang diterima pegawai. Ada kalanya seorang pegawai senang dipindahkan di tempat kerja yang ada di kota besar karena insentif lokasi yang tinggi namun juga dapat sebaliknya. Perasaan tersebut mempengaruhi hasil kerja pegawai yang bersangkutan. Penelitian Maulana dkk (2015) menunjukkan bahwa Motivasi Ekstrinsik memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Widiyawanto & Muljaningsih (2023) dan Balatif, dkk (2022) juga membuktikan bahwa secara langsung Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



H5: Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

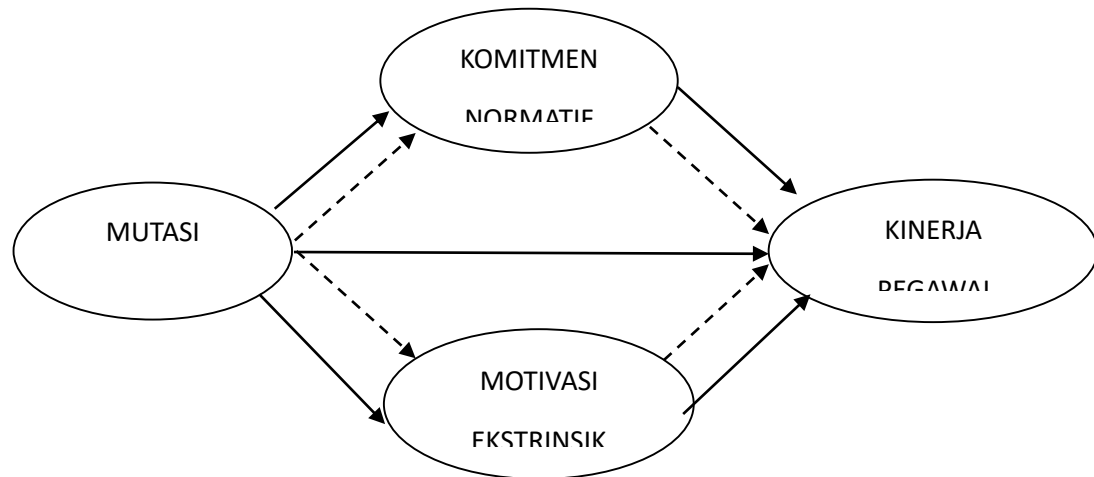
KPP Pratama Semarang Candisari, pegawai yang bertugas selalu mengikuti kebijakan mutasi yang telah ditetapkan oleh DJP. Hal ini tertuang pada aturan dan sumpah jabatan saat awal diterima sebagai pegawai. Yuliana (2020) mengungkapkan bahwa mutasi berguna untuk efisiensi perusahaan selama pegawai berkomitmen menjalankan arahan sesuai SK Mutasi. Dengan menjalani SK mutasi pegawai baik itu rotasi maupun promosi ke luar daerah dengan penuh komitmen tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat. Semakin tepat Mutasi ditunjang dengan komitmen normatif pegawai yang baik, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Penelitian Aditianto dkk (2020) membuktikan bahwa Mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen normatif. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Normatif.

Memutasi pegawai harus efektif yaitu terhadap posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar produktivitas kerja dan semangat kerja bertambah (Hasibuan, 2016). Mutasi kerja merupakan kebijakan penempatan pegawai dari instansi kepada pegawai pajak yang menerima perintah mutasi. Pegawai yang merasakan kebijakan itu menguntungkan dan membawa kabar gembira maka pegawai tersebut akan lebih bersemangat. Semangat inilah yang dapat dikatakan bahwa pegawai merasa termotivasi dari luar / eksternal, kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Semakin tepat Mutasi maka semakin menambah semangat kerja yang akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Suatu perusahaan sudah tepat dalam menentukan kebijakan mutasi namun pegawai kurang merasa termotivasi maka kinerja yang dihasilkan pegawai pun kurang sesuai harapan. Penelitian Widiyawanto & Muljaningsih (2023) membuktikan bahwa Mutasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi ekstrinsik. Dari uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Ekstrinsik.

Berdasarkan perumusan hipotesis di atas dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

METODE

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 72 pegawai pada KPP Pratama Semarang Candisari. Teknik pengambilan sampel disini menggunakan sensus, yaitu metode yang sampelnya mencakup keseluruhan jumlah populasi. Jadi jumlah sampelnya sama dengan populasi, yaitu sebanyak 72 pegawai. Metode pengumpulan data penelitian ini adalah menggunakan metode angket kuesioner, Teknik pengambilan sampel yang digunakan *sensus sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel yang diambil berdasarkan keseluruhan jumlah anggota populasi sudah ditetapkan peneliti (Sekaran, 2014). Pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala *Likert*. Masing-masing pernyataan memiliki bobot nilai 1

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



sampai dengan 10, dengan penjelasan: Sangat tidak setuju (1) sampai dengan Sangat setuju (10). Kinerja pegawai diukur dari Kuantitas, kualitas, ketetapan waktu, efektivitas dan komitmen kerja (Firhandy, 2022). Aditianto, dkk (2020) mengukur variabel Mutasi dari indikator kebijakan pengembangan, prinsip penempatan, moral kerja, media kompetisi, langkah promosi, orientasi pemerataan dan koordinatif. Sementara Komitmen normatif (Tanjung & Rachmalia, 2019) menjabarkan indikator yang membentuk variable anatara lain mengikuti arahan atasan, melaksanakan perintah atasan, patuh terhadap aturan organisasi dan mengikuti prosedur kerja. Motivasi ekstrinsik terdiri atas indikator status, kondisi kerja dan supervisi. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data diukur dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*.

PEMBAHASAN

Responden penelitian ini adalah pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari sebanyak 72 orang pegawai. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk pengambilan sampelnya kemudian dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, lama berdinis, jabatan dan usia. gender laki-laki lebih mendominasi dari pada perempuan. Terlihat dari tabel diatas banyaknya gender laki-laki, yaitu sebanyak 42 orang (58%). Dengan demikian, mayoritas gender laki-laki ini membuktikan bahwa pegawai laki-laki memiliki fleksibilitas dan ketegasan yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai perempuan dalam menjalankan tugas sebagai AR, Pemeriksa maupun pelaksana mengingat tuntutan bekerja di sektor pajak cukup tinggi dan diharapkan pula memiliki integritas tinggi. Di sisi lain sebaran responden yang memiliki jumlah laki-laki dan Perempuan tidak terpaut jauh menunjukkan tugas pokok dan fungsi AR pajak adalah karakteristik pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh semua gender, cukup membutuhkan ketelitian, kemampuan komunikasi yang baik, kemampuan dalam menguasai aturan perpajakan dan ahli dalam melakukan fungsi pengawasan terhadap wajib pajak. Dari segi masa kerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari paling banyak pada masa kerja sekitar 24 - 28 sebanyak 16 orang dari 72 orang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa instansi pajak jarang melakukan perekrutan karena kebutuhan pada kantor pelayanan pajak cenderung stabil mengingat jumlah wajib pajak tidak selalu meningkat setiap tahunnya. Kebijakan yang memungkinkan dilakukan antar kantor adalah kebijakan mutasi berupa rotasi kerja. Sebaran tingkat masa kerja yang merata dapat menjadi sarana Kerjasama tim yang baik. Antar masa kerja yang berbeda pasti memiliki keunggulan dan kelemahan yang berbeda dari segi pengalaman kerja dan penguasaan tugas. Dengan demikian pegawai senior dapat memberikan arahan kepada pegawai junior. Pegawai junior di tempat baru dapat melakukan berbagi pengetahuan kepada pegawai di kantor tujuan apabila menjumpai pekerjaan kasuistik yang sulit dipecahkan.

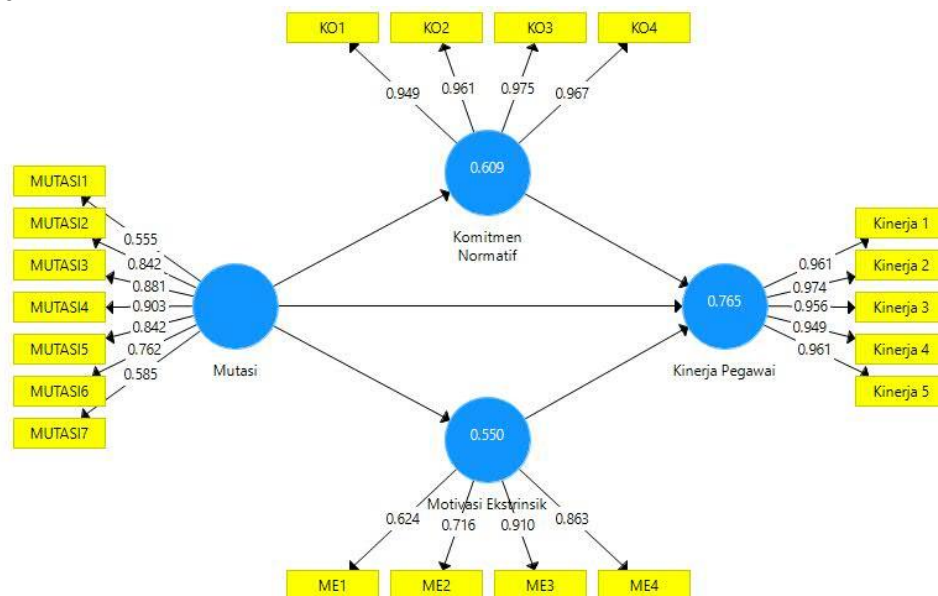
Deskripsi responden dari segi usia mayoritas didominasi usia 29-33 tahun yang membuktikan bahwa pegawai dalam usia produktif sehingga dapat menggunakan kompetensi dan ketrampilan dengan baik diimbangi oleh fisik yang berada dalam usia produktif. Pada instansi pajak yang identik dengan modernisasi reformasi pajak dengan dukungan teknologi dibutuhkan pegawai-pegawai muda yang melek teknologi dan memiliki penerimaan teknologi yang baik. Sementara pegawai dengan Tingkat usia di atas 44 tahun tetap dituntut dapat mengikuti perkembangan yang ada meskipun dimutasi ke kantor manapun serta tetap patuh terhadap peraturan guna memberikan teladan yang baik kepada pegawai baru atau pegawai junior di KPP Semarang Candisari. Lebih lanjut, usia pegawai memiliki sebaran yang merata dan tidak Nampak adanya dominasi generasi tertentu maka dengan demikian harmonisasi pekerjaan seperti knowledge transfer dan adaptasi dapat berlangsung dengan baik.

Pegawai yang lulusan sarjana lebih banyak dibanding dengan Diploma dan pascasarjana, yaitu sebanyak 38 orang dengan prosentase 53%. Hal tersebut mengingat lulusan sarjana memenuhi kualifikasi tugas dan pekerjaan yang dibebankan di kantor pelayanan pajak. Rekrutmen pada instansi pajak diambil dari perguruan tinggi umum dan dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), oleh karenanya terdapat lulusan Diploma I sejumlah 4 orang yang berasal dari STAN. Diploma I yang berasal dari STAN sudah memenuhi standar kompetensi minimal untuk dapat bekerja di instansi pajak kementerian keuangan namun lulusan tersebut perlu untuk mengembangkan karir melalui menempuh

studi lanjut yang lebih tinggi. Kantor KPP Pratama Semarang Candisari terdiri dari pegawai yang memiliki latar belakang rata-rata sarjana, artinya pegawai rata-rata memiliki kompetensi yang baik.

Kompetensi yang baik diimbangi dengan pengetahuan akan menampilkan wujud layanan publik yang baik pada wajib pajak dimanapun pegawai tersebut berdinan. Oleh karena itu instansi pajak tidak asal dalam melakukan rekrutmen pegawai pajak yang harus memenuhi kualifikasi Pendidikan minimal karena hal tersebut menentukan kemampuan seorang pegawai. Deskripsi responden berdasarkan jabatan yang menunjukkan keragaman jabatan disertai tupoksi masing-masing yang dipimpin oleh kepala bagian. Jabatan pelaksana (26%), *Acount Representative* (28%) dan Pemeriksa (17%) mendominasi jabatan pegawai disebabkan karena *loading* pekerjaan yang cukup banyak dan kompleksitas tiap wajib pajak yang tinggi sehingga memerlukan tim kerja pelayanan demi memenuhi target instansi. Pada kantor KPP Semarang Candisari melibatkan banyak fungsi jabatan yang melaksanakan tugas masing-masing. Antar jabatan saling berkaitan dan melakukan kerjasama dalam melakukan proses kerja dalam mewujudkan pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam bidang perpajakan.

Uji Instrumen



Gambar 2. Uji Outer Model

Uji validitas menunjukkan bahwa pertanyaan semua variabel adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai loading faktor yang lebih dari 0,50. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator tepat sebagai pengukur konstruk sesuai yang dipersyaratkan. Pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu instrument tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Kuisioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden akan pertanyaan di kuisioner konsisten dari waktu ke waktu. Berikut ini adalah hasil pengujian uji reliabilitas:

Tabel 1. Uji Realibilitas

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
Kinerja pegawai	0,983	0,922
Komitmen Normatif	0,981	0,927
Motivasi Ekstrisik	0,864	0,619
Mutasi	0,913	0,606

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel uji reliabilitas diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variable memiliki nilai *Composite Reliability* diatas 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga kuesioner dinyatakan *reliable*.

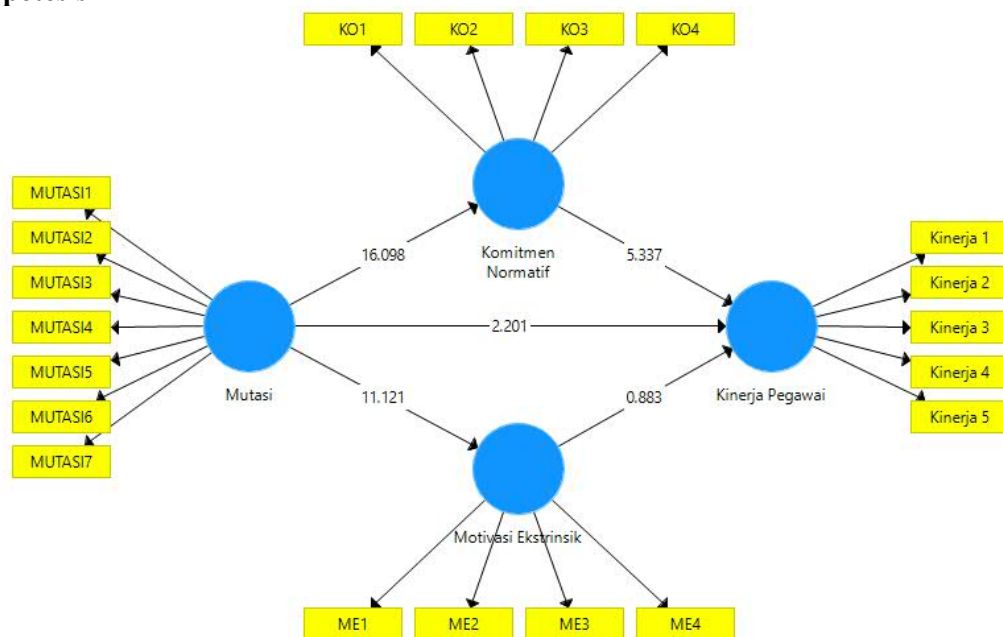
Tabel 2. Hasil Koefisiensi Determinasi

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja pegawai	0,775	0,765

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 2 tentang koefisiensi determinasi diatas dapat diketahui nilai R square sebesar 0,765. Hal ini berarti 76,5 % variable Kinerja pegawai dipengaruhi variable independen (Mutasi, Komitmen normatif dan motivasi ekstrinsik) sisanya dipengaruhi variabel lain.

Pengujian Hipotesis

**Gambar 3. Uji Inner Model**

Selanjutnya dari model tersebut nilai estimasi detail tersaji dalam tabel:

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	T-statistic	P-Values	Hipo
Komitmen normatif -> Kinerja pegawai	0,559	5,337	0,000	Diterima
Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja pegawai	0,074	0,883	0,378	Ditolak
Mutasi-> Kinerja pegawai	0,261	2,201	0,028	Diterima
Mutasi-> Komitmen normatif	0,784	16,098	0,000	Diterima
Mutasi-> Motivasi Ekstrinsik	0,746	11,121	0,000	Diterima
Mutasi-> Komitmen normatif -> Kinerja pegawai	0,469	0,460	0,000	Diterima
Mutasi-> Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja pegawai	0,055	0,066	0,401	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana diketahui bahwa kebijakan mutasi merupakan kebijakan yang dilakukan hampir di seluruh Instansi pemerintahan Indonesia termasuk di Instansi pajak. Pegawai yang telah lama bekerja pada kantor pelayanan pajak tertentu akan mengalami dinamika pekerjaan yang cenderung monoton menemui wajib pajak yang sama dan menangani isu-isu kepatuhan pajak. Di wilayah tersebut. Berdasarkan pertanyaan terbuka ketika pegawai di mutasi ke kantor lain tentunya akan membuat Pegawai belajar wajib pajak baru dan isu-isu terkait kepatuhan yang berbeda dengan kantor sebelumnya. Begitu juga ketika pegawai di mutasi untuk tujuan promosi akan berusaha belajar hal-hal baru dengan bekal pengalaman di kantor yang lama. Sehingga dapat menyelesaikan isu-isu permasalahan di kantor baru Lebih cepat dengan bekal pengalaman sebelumnya. Semakin baik mutasi yang diterapkan maka semakin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya semakin kurang baik mutasi yang diterapkan maka semakin rendah kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Indaryani (2023), Balatif, dkk (2022), Widiyawanto & Muljaningsih (2023) Yang mengungkapkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Mutasi Terhadap Komitmen Normatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan komitmen normatif. Pegawai yang dimutasi merupakan bukti dari Kepatuhan pada ketentuan dan aturan serta kebijakan yang berlaku pada Instansi pajak. Hal demikian menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen normatif yang baik. Opini beberapa responden dari pertanyaan terbuka menunjukkan bahwa dimanapun pegawai tersebut ditempatkan pegawai sudah sepatutnya mematuhi aturan yang berlaku, mematuhi arahan dari atasan Hingga mengikuti prosedur kerja agar peran sebagai pegawai pajak dapat berjalan dengan lancar, tidak ada kendala, target dapat tercapai, mendapat support dari organisasi dan mendapat umpan balik berupa karir dan kompensasi menarik. Semakin baik mutasi yang diterapkan maka semakin tinggi komitmen normatif yang dimiliki pegawai dan sebaliknya semakin kurang baik mutasi yang diterapkan maka semakin rendah komitmen normatif yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Balatif, dkk (2022), Pitra (2013) yang mengungkapkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif.

Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi ekstrinsik. Apabila Pegawai pajak menerima dengan senang hati Surat keputusan mutasi pegawai maka ketika berada di kantor baru tersebut akan lebih bersemangat bekerja. Hasil dari pertanyaan terbuka bahwa mutasi membuat pegawai lebih giat bekerja karena bertemu dengan rekan kerja baru, pengalaman baru dan tantangan baru. Mutasi juga dilakukan dengan dasar penempatan yang tepat agar pegawai lebih mudah untuk mengembangkan diri karena bagaimana pun Mutasi merupakan hal yang wajar satu kerja di Instansi pajak mengingat fungsi yang dijalankan sangat sensitif berkaitan dengan uang rakyat yang dimanfaatkan untuk pembangunan. Berdasarkan pertanyaan terbuka responden mengungkapkan bahwa dengan adanya kebijakan mutasi dapat menambah kemampuan, menambah kreatifitas, menambah keahlian yang kemudian bertemu dengan rekan baru yang dapat membuat kita lebih berkembang dan menemui atasan yang dapat lebih menginspirasi saat bekerja. Semakin baik mutasi yang diterapkan maka semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang dimiliki pegawai dan sebaliknya semakin kurang baik mutasi yang diterapkan maka semakin rendah motivasi ekstrinsik yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Widiyawanto & Muljaningsih (2023) dan Tobing & Prihatini (2016) yang mengungkapkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi ekstrinsik.

Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis buktikan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai pajak berintegritas tinggi akan mematuhi peraturan dan tegas menolak gratifikasi sebagai bentuk kepatuhan terhadap peraturan sebagaimana hasil pertanyaan terbuka. Opini

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



terbuka responden menjelaskan pula bahwa dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari wajib berpedoman pada peraturan yang ada mulai dari yang menetapkan tarif bagi wajib pajak, memberikan pelayanan sesuai SOP hingga mengikuti setiap arahan bentuk dari Modernisasi administrasi yang diberlakukan di kantor demi tujuan efisiensi. Kekompakan inilah yang dapat memicu pencapaian hasil kerja yang maksimal. Semakin baik komitmen normatif yang diterapkan maka semakin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya semakin kurang baik komitmen normatif yang diterapkan maka semakin rendah kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Indrayani (2023), Balatif, dkk (2022) yang mengungkapkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi ekstrinsik yang nampak pada keseharian pegawai ASN yaitu kompensasi berupa gaji, penghargaan, tunjangan dan apresiasi lainnya. Hal hal demikian kurang mendorong pegawai untuk meningkatkan dan mencapai hasil kerja lebih baik. Setelah dikaji lebih dalam serangkaian kompensasi (gaji dan tunjangan) yang diberikan sudah termaktub dalam peraturan ke ASN di instansi pajak. Berdasarkan pertanyaan terbuka motivasi ekstrinsik yang didapatkan oleh pegawai cenderung stabil, sesuai harapan, dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Signifikansi peningkatan motivasi pegawai tidak dapat optimal karena dibatasi oleh aturan yang berlaku. Banyak maupun sedikit hasil kerja yang dicapai, Pegawai tetap bekerja sesuai dengan standar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi nya. Motivasi ekstrinsik terbukti Tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai artinya tinggi rendahnya motivasi ekstrinsik yang dimiliki oleh seorang pegawai kinerja yang ditampilkan cenderung tetap. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Maulana dkk (2015), Widiyawanto & Muljaningsih (2023) dan Balatif, dkk (2022) yang mengungkapkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Normatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif dapat memediasi hubungan antara mutasi dengan kinerja pegawai. Semakin baik mutasi yang diterapkan dengan adanya komitmen normatif yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai namun apabila mutasi telah dilakukan secara efektif namun tidak diimbangi dengan komitmen normatif yang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Hasil pertanyaan terbuka mengungkapkan bahwa pegawai memiliki kecenderungan kepatuhan pada atasan sebagai dasar tercapainya sasaran kerja dimanapun pegawai tersebut ditempatkan mengingat pegawai lama yang menduduki jabatan tertentu memiliki penguasaan pekerjaan lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang baru di mutasi. Bentuk kepatuhan terhadap atasan adalah mengikuti arahan saat menjalankan tugas pelayanan, penagihan dan pemeriksaan, menjalankan hasil rapat, melaksanakan setiap peraturan perpajakan baru dan sebagainya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Aditianto dkk (2020) yang mengungkapkan bahwa komitmen normatif dapat memediasi mutasi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Ekstrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak memediasi pengaruh antara mutasi kinerja pegawai. Semakin baik mutasi yang diterapkan yang membuat pegawai termotivasi tidak selalu dapat meningkatkan kinerja pegawai. Mutasi yang diterapkan oleh Instansi cenderung akan membuat kinerja pegawai relatif tetap meskipun pegawai tersebut merasa demotivasi atas mutasi yang diterapkan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Widiyawanto & Muljaningsih (2023) yang mengungkapkan bahwa motivasi dapat memediasi mutasi terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Hasil analisis mampu menjawab permasalahan penelitian bahwasannya dalam meningkatkan kinerja pegawai pajak di KPP Pratama Semarang Candisari diperlukan komitmen normatif yang baik pasca pelaksanaan kebijakan mutasi. Mutasi yang tepat, komitmen normatif yang tinggi juga dapat

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com // admin@lkispol.or.id

Indexed:



meningkatkan kinerja pegawai pajak. Bagian kepegawaian diharapkan tetap berpedoman pada standar kebijakan mutasi pegawai dan dilakukan analisis pekerjaan yang presisi seperti dari latar belakang pendidikan, sertifikat brevet pajak hingga pengalaman di kantor lama. Bidang kepegawaian diharapkan selalu memberikan arahan dan perintah yang jelas agar pegawai yang mutasi dapat lebih meningkatkan komitmen untuk mengikuti aturan dan standar kerja misalnya dengan orientasi terkait sistem baru, pemutakhiran aplikasi modernisasi pajak, melakukan move dalam mereview efektivitas mutasi yang dapat meningkatkan motivasi. Pimpinan diharapkan melakukan sosialisasi, pelatihan daring maupun jarak jauh demi tersampainya peraturan terkait perpajakan yang terbaru sehingga kinerja dapat meningkat serta mempertahankan hubungan baik dengan bawahan agar tetap dapat mencapai target penghimpunan pajak. Upaya lain dapat dilakukan adalah mengevaluasi sistem remunerasi mengingat kompensasi berupa gaji sebagai motivasi ekstrinsik tidak mempengaruhi kinerja. Seluruh ASN di KPP Pratama Candisari diharapkan menjaga komitmen normatif yang baik seperti mengikuti arahan atasan, menjalankan perintah atasan, mematuhi aturan perpajakan yang ada maupun yang terbaru, mematuhi standar kerja hingga menjaga integritas sebagai bentuk kepatuhan terhadap etika dimanapun ditempatkan berdin. Berdasarkan indikator terendah bahwa mutasi diharapkan dilakukan secara koordinatif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepegawaian diharapkan melakukan riset lanjut mengenai hal-hal spesifik yang mampu membuat pegawai termotivasi selama menjalankan kebijakan mutasi karena diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada model penelitian yang tidak terbukti bahwa Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dan tidak dapat memediasi hubungan antara mutasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu koefisien determinasi pada level moderat yang memungkinkan model masih dapat disempurnakan lebih lanjut melalui penambahan variabel yang tepat seperti modernisasi administrasi perpajakan sebagai pandangan faktor internal pemicu peningkatan kinerja. Selain itu, mengganti variabel mediasi yang memungkinkan dapat menjadi perantara variabel independen (mutasi) yang dapat meningkatkan kinerja.

REFERENSI

- Aditianto, D., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator melalui komitmen normatif PT Angkasa Pura I
- Afrianty, T. W., & Putriwahyuni, S. (2020). Analisis keadilan prosedural dalam penilaian kinerja: perspektif *Social Exchange Theory*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 227.
- Andisi, S. N. A., Taroreh, R. N., & Trang, I. (2019). Hubungan Mutasi dan Perubahan Perilaku Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Balatif, M., Widiana, M. E., & Hartanti, Y. P. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja dan Mutasi Kerja terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Jawa Timur di Sidoarjo. *Indonesian Journal of Management Science*, 1(2), 59-72.
- Firhandy, D. J. (2022). *Pengaruh Mutasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Adaptability sebagai Variabel Moderasi* (Doctoral dissertation).
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indaryani, M. (2023). The Effect of Job Rotation and Changes in Organizational Structure on Employee Performance through Organizational Commitment as an Intervening Variable Study of KPP Pratama Pati Employees. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 959-972.
- Maulana, F. H. (2015). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* [Vol. 22 No. 1 Mei 2015
- Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



- Mubarok, A., Thantawi, T. R., & Shiddieqy, H. A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Promosi dan Mutasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Koperasi Karya Usaha Madiri Syariah Cabang Sagaranten Sukabumi).
- Widiyawanto, I., & Muljaningsih, S. (2023). Pengaruh Mutasi Jabatan dan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening di PT. Jasa Raharja Surabaya. *Widya Manajemen*, 5(1), 21-31.
- Sebt, V., & Ghasemi, S. S. (2021). Presenting a Comprehensive Smart Model of Job Rotation as a Corporate Social Responsibility to Improve Human Capital. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(2), 212-231.
- Tanjung, H., & Rachmalia, N. Y. (2019, May). Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Komitmen normatif Pada Petugas Pemadam Kebakaran Kabupaten Aceh Tengah. In *Prosiding Seminar Nasional & Call For Paper* (pp. 095-108).
- Tobing, D. S., & Prihatini, D. (2016). Pengaruh mutasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang di wilayah Provinsi Jawa Timur. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(1), 41-54.
- Yuliana, S. (2020). Pengaruh kompetensi dan mutasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 6(1).