

**PENGARUH MUTASI KERJA DAN PERUBAHAN  
STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI MODERATING  
(Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)**

**TESIS**

Untuk memenuhi Sebagian  
Persyaratan mencapai derajat S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh:**  
**MUGIONO**  
**NIM. 20402300378**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
TAHUN 2025**

# HALAMAN PERSERTUJUAN

## TESIS

### **PENGARUH MUTASI KERJA DAN PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI MODERATING (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)**

Disusun oleh:

**MUGIONO**

**NIM. 20402300378**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 Februari 2025

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**

**NIK.210491028**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### **PENGARUH MUTASI KERJA DAN PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI MODERATING (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)**

**Disusun Oleh:  
MUGIONO  
NIM. 20402300378**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

#### **Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si  
NIK.210491028**

**Penguji I**

**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi  
NIK.210493032**

**Penguji II**

**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal, Februari 2024

Ketua Program Pascasarjana

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si  
NIK.210491028**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mugiono  
NIM : 20402300378  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Mutasi Kerja dan Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Moderating (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si**  
NIK.210491028

**Semarang, 15 Februari 2025**

**Saya yang Menyatakan**



**Mugiono**  
NIM. 20402300378

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Mugiono
NIM	: 20402300378
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

**“Pengaruh Mutasi Kerja dan Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Moderating (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 16 Februari 2025

Yang menyatakan,



Mugiono

\*Coret yang tidak perlu

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengalaman kerja sebagai moderasi. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang dengan jumlah 105 pegawai. Teknik sampling yang digunakan adalah metode *purposive sampling*, dimana sampel yang digunakan adalah yang sudah bekerja di kantor tersebut minimal dua tahun. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis data untuk kepentingan pembahasan, akan diolah dan disajikan dengan memanfaatkan statistik deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis, analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa secara langsung mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji moderasi menunjukkan jika pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.

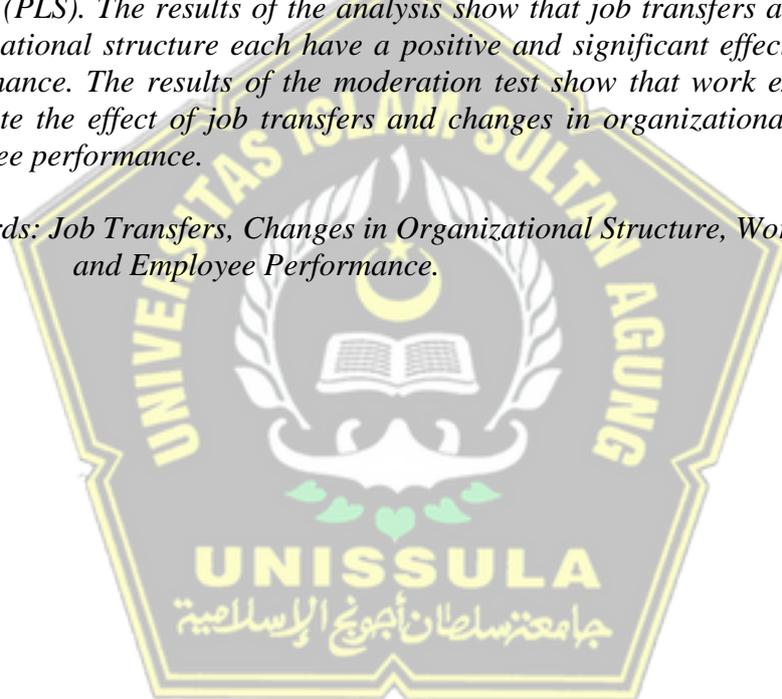
Kata Kunci : Mutasi Kerja, Perubahan Struktur Organisasi, Pengalaman Kerja, dan Kinerja Pegawai.



## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of job transfers and changes in organizational structure on employee performance, both directly and indirectly through work experience as a moderation. The population used in this study were all employees working at the Batang Pratama Tax Service Office (KPP) with a total of 105 employees. The sampling technique used was the purposive sampling method, where the samples used were those who had worked at the office for at least two years. The data used were primary data, obtained through questionnaires. Data analysis for discussion purposes will be processed and presented using descriptive statistics, while for hypothesis testing, the data analysis used was Partial Least Square (PLS). The results of the analysis show that job transfers and changes in organizational structure each have a positive and significant effect on employee performance. The results of the moderation test show that work experience can moderate the effect of job transfers and changes in organizational structure on employee performance.*

*Keywords: Job Transfers, Changes in Organizational Structure, Work Experience, and Employee Performance.*



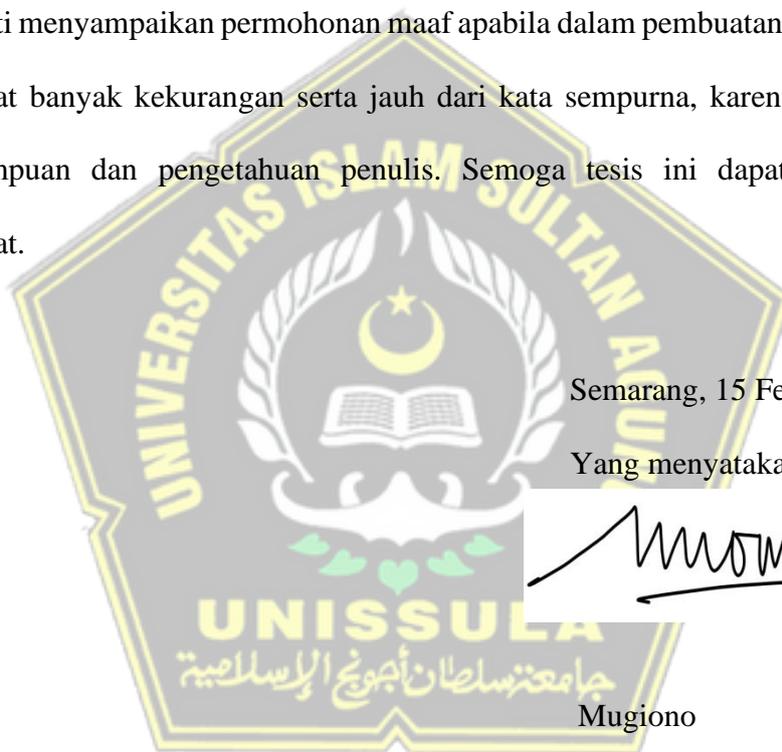
## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Mutasi Kerja dan Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Moderating (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari do’a kedua orang tua dan suami tercinta. Serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Heru Sulistyio, SE, MSi dan Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyio. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Istri dan anak tercinta, yang telah memberikan doa terbaiknya dan dukungan, serta menjadi penyemangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa terbaik kepada penulis.
7. Pimpinan dan seluruh staff pegawai KPP Pratama Batang yang telah memberikan bantuan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mugiono', is written over a white rectangular box. A black arrow points from the signature towards the name 'Mugiono' printed below it.

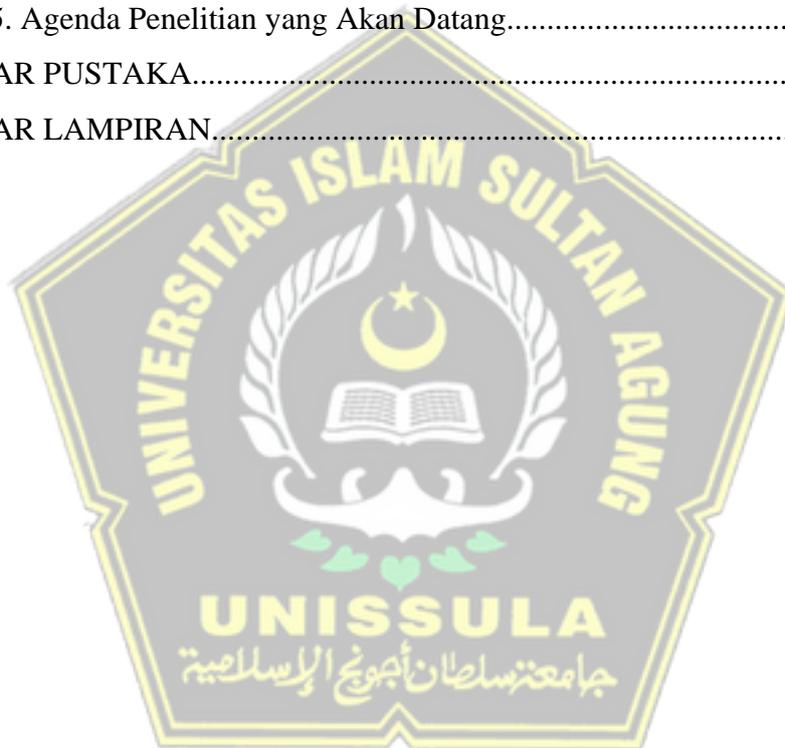
Mugiono

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	11
2.1.2. Mutasi Kerja.....	16
2.1.3. Perubahan Struktur Organisasi.....	20
2.1.4. Pengalaman Kerja.....	26
2.2. Penelitian Terdahulu.....	30
2.4. Hubungan antar Variabel.....	34
2.4.1. Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	34
2.4.2. Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja	

Pegawai.....	35
2.4.3. Pengaruh Interaksi Mutasi Kerja dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	36
2.4.4. P engaruh Interaksi Perubahan Struktur Organisasi dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	37
2.5. Model Empirik Penelitian.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	41
3.2. Populasi dan Sampel.....	41
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	42
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	43
3.5. Definisi Operasionalisasi Variabel.....	44
3.6. Teknik Analisis Data.....	45
3.6.1. Analisis Deskriptif.....	45
3.6.2. Analisis Inferensial.....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
4.1. Analisis Deskriptif.....	51
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian.....	51
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel.....	54
4.1.2.1. Variabel Mutasi Kerja.....	55
4.1.2.2. Variabel Perubahan Struktur Organisasi.....	56
4.1.2.3. Variabel Pengalaman Kerja.....	57
4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai.....	58
4.2. Analisis Inferensial.....	60
4.2.1. Outer Model.....	60
4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan.....	61
4.2.1.2. Uji Reliabilitas.....	64
4.2.2. Uji Model ( <i>Goodness of Fit</i> ).....	64
4.2.2.1. <i>R-Square</i> .....	64
4.2.2.2. Model_Fit.....	65
4.2.2.3. Q-Square.....	66

4.2.3. <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .....	66
4.2.4. Uji Hipotesis.....	68
4.3. Pembahasan.....	71
BAB V PENUTUP.....	79
5.1. Kesimpulan.....	79
5.2. Implikasi Teoritis.....	80
5.3. Implikasi Manajerial.....	82
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	83
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	85
DAFTAR LAMPIRAN.....	89



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Batang 2022 – 2023.....	2
Tabel 3.1. Skala Likert.....	44
Tabel 3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel.....	45
Tabel 4.1. Identitas Responden Penelitian.....	52
Tabel 4.2. Tanggapan Responden terhadap Mutasi Kerja.....	55
Tabel 4.3. Tanggapan Responden terhadap Perubahan Struktur Organisasi.....	56
Tabel 4.4. Tanggapan Responden terhadap Pengalaman Kerja.....	57
Tabel 4.5. Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai.....	59
Tabel 4.6. Hasil Outer Loading.....	61
Tabel 4.7. Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	62
Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Diskriminan <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	63
Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas.....	64
Tabel 4.10. Hasil R-Square.....	65
Tabel 4.11. Hasil Model Fit.....	65
Tabel 4.12. Hasil Q-Square.....	66
Tabel 4.13. Hasil <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA).....	67
Tabel 4.14. Hasil Uji Hipotesis.....	69

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian.....	39
Gambar 4.1. Outer Model.....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesinoer Penelitian.....	90
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	95
Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data.....	99



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Organisasi biasanya menuntut sumber daya manusia agar selalu berkembang menghadapi perubahan dengan didukung oleh aparatur yang berintegritas, memiliki antusias yang tinggi serta kinerja yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Tinggi rendahnya kemampuan sumber daya manusianya tergantung dari kemauan untuk berkembang, pengetahuan, keterampilan yang dimilikinya.

Menurut Robbins & Judge (2018) tuntutan dalam dunia kerja akan kualitas kinerja semakin kuat, tentunya selalu mengharapkan aparatur yang sigap dan tanggap dalam melayani masyarakat. Kinerja pegawai merupakan cerminan atas kegiatan atau hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada realitanya, masyarakat belum mencapai kepuasan atas kinerja yang dilakukan oleh para birokrat. Sampai dengan saat ini, organisasi pemerintah masih dikenal dengan pelayanan yang cenderung lamban serta berbelit-belit. Kinerja aparatur pemerintah yang buruk kerap kali didengar dikalangan masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa. Persepsi buruk oleh masyarakat dikarenakan beberapa hal seperti para birokrat dirasa kurang produktif, etos kerja yang rendah serta kurangnya kesadaran dan kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan.

Minimnya kesadaran pegawai atas tanggung jawab yang diterima, menjadikan penilaian masyarakat terhadap aparatur pemerintah semakin buruk. Perilaku indisiplin telah menjadi budaya kerja yang buruk dan dapat menurunkan performa kinerja. Hal tersebut mengakibatkan pekerjaan menjadi tertunda serta lambatnya mencapai visi misi organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017) perlu adanya reformasi birokrasi terutama pada manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Suasana dan tradisi yang ada di lingkungan kantor pemerintah, pada umumnya hanya mengarah kepada pelayanan publik bukan kepada output kinerja yang efektif dan efisien. Implikasinya pada saat melakukan tugas selalu berdasarkan tanggung jawab serta regulasi birokrasi yang telah berlaku. Hal ini tentunya membuat birokrasi menjadi semakin tidak menentu.

Berkaitan dengan kinerja pegawai KPP Pratama Batang pada beberapa tahun terakhir cenderung mengalami penurunan yang signifikan yang dapat dijelaskan dengan salah satu indikator kinerja pegawai yaitu pencapaian target sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Batang 2021-2023**

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2023	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2021
	<b>Stakeholder Perspective</b>			
1	Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang optimal	109.26%	103.00%	96.41%
1a-CP	Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	105.11%	107.86%	92.44%
1b-CP	Persentase Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	113.41%	95.715	102.38%
	<b>Customer Perspective</b>			
	Kepatuhan Tahun Berjalan yang	78.90%	94.76%	12.30%

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2023	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2021
2	Tinggi	100.62%	106.40%	93.99%
2a-CP	Persentase Capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	84.95%	102.00%	94.04%
2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	112.08%	110.80%	93.94%
3	Kepatuhan Tahun Sebelumnya yang Tinggi	57.18%	83.13%	70.02%
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	57.18%	83.13%	70.02%
	Internal Process Perspective	53.61%	112.75%	34.01%
4	Edukasi pelayanan yang efektif	107.21%	116.08%	110.85%
4a-CP	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan Pelayanan	120.00%	120.00%	120.00%
4b-N	Indeks Efektivitas Penyuluhan dan Pelayanan	98.69%	113.46%	104.75%
7	Penegakan Hukum yang efektif	120.00%	94.32%	107.21%
7a-CP	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	120.00%	56.92%	120.00%
7b-CP	Efektivitas Penagihan	120.00%	120.00%	98.69%
7c-N	Persentase Tindaklanjut usulan pemeriksaan dari kegiatan Pengawasan	120.00%	106.04%	98.69%

Sumber: Laporan NKO KPP Pratama Batang, 2024.

Berdasarkan tabel 1.1 Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Batang dapat dijelaskan bahwa terjadi kenaikan capaian Capaian Nilai Kinerja Organisasi pada indikator kinerja utama Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal yang cukup signifikan pada tahun 2021. Pada tahun 2021 tepatnya tanggal 24 Mei 2021 berlakunya Peraturan Menteri keuangan nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang mengubah struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak pada umumnya dan KPP

Pratama Batang pada khususnya. Perubahan struktur organisasi tersebut yang sebelumnya KPP Pratama Batang terdiri dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Seksi Pelayanan, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan, Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Seksi Pengawasan dan Konsultasi I,II,III,IV,V dan Kelompok Jabatan Fungsional serta Pelayanan Penyuluhan & Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kendal berubah menjadi Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Penjaminan Kualitas Data, Seksi Pelayanan, Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan, Seksi Pengawasan I,II,III,IV,V,VI dan Kelompok Jabatan Fungsional serta Pelayanan Penyuluhan & Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Kendal. Perubahan seksi pengawasan sebelumnya 5 menjadi 6 dimana Seksi Pengawasan 1 dikhususkan untuk mengawasi 600 Wajib Pajak terbesar sedangkan Seksi Pengawasan 2 sampai 6 untuk mengawasi selain 600 Wajib Pajak besar berdasarkan wilayah KPP Pratama Batang. Perubahan struktur organisasi KPP Pratama menyebabkan mutasi kerja yang membuat sebagian pegawai harus cepat beradaptasi dengan pekerjaan yang baru. Untuk Account Representative (Staf Seksi Pengawasan yang bertugas mengawasi Wajib Pajak dalam melaksanakan peraturan perpajak) memerlukan waktu untuk mengenali wilayah dan profil usaha Wajib Pajak sehingga pengawasan terhadap Wajib Pajak menjadi belum maksimal.

Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah. Konsep ekonomi yang berarti pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga

terendah, efisiensi yaitu 2 penggunaan input terendah untuk mencapai output tertentu dan efektivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen, pihak pemerintah harus bisa berupaya meningkatkan kinerja pegawai dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan cara menanamkan komitmen pegawainya terhadap organisasi. Rendahnya komitmen didalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen menjadi semakin sulit diterapkan mengingat banyaknya instansi pemerintah yang menggunakan sistem perputaran jabatan pada berbagai instansi. Oleh karena itu kinerja pegawai dan komitmen organisasi dalam penelitian ini diduga dipengaruhi oleh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi.

Mutasi kerja merupakan suatu pergerakan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang biasanya tanpa mengakibatkan perubahan dalam hal cara kerja. Tujuan dari mutasi pekerjaan (*job rotation*) adalah memberikan karyawan variasi lebih dalam pekerjaannya. Mutasi pekerjaan memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan khusus ke bidang lainnya. Karyawan harus dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem mutasi, dengan mutasi pekerjaan ini, pemimpin yakin dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan bila menyediakan karyawan perspektif yang luas dalam organisasi.

Hasil penelitian Margareta et al., (2022); Sofiati & Septianto (2021); Zamroni (2020); dan Aini et al., (2020) menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Were & Ilyas (2021) yang menyatakan bahwa mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Lailla & Mardi (2022); Warman et al., (2022), Ashraf et al., (2021), Solihati (2020) menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Rarung (2020) yang menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan dalam temuan mengenai pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Beberapa studi menyatakan bahwa mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi memberikan dampak positif, meningkatkan kinerja pegawai melalui adaptasi terhadap peran baru dan peningkatan efisiensi. Namun, ada juga hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin berperan dalam memediasi hubungan antara mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, pengalaman kerja dapat berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan dan kemampuan individu dalam pekerjaan yang dapat diperkirakan dari masa kerja, dari tingkat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Pengalaman pegawai harus dilihat sebagai aset yang diharapkan dan akan terus dikembangkan (Lela et al., 2022). Dalam konteks ini, pengalaman kerja menjadi variabel mediator. Pengalaman kerja

memungkinkan pegawai untuk lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, baik dalam hal mutasi maupun restrukturisasi organisasi. Pegawai dengan pengalaman yang lebih luas cenderung memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan baru dan mengelola perubahan dengan lebih efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, memasukkan variabel pengalaman kerja sebagai mediator dapat membantu memperjelas hubungan antara mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, dan kinerja pegawai

Pengalaman kerja berfungsi sebagai moderasi karena pegawai yang lebih berpengalaman cenderung memiliki keterampilan adaptasi yang lebih baik saat menghadapi perubahan seperti mutasi kerja atau restrukturisasi organisasi. Mereka yang memiliki pengalaman lebih luas mungkin lebih mampu beradaptasi dengan cepat terhadap peran baru dan memahami dinamika organisasi yang berubah, sehingga dampak positif dari mutasi atau perubahan struktur organisasi pada kinerja pegawai menjadi lebih kuat. Sebaliknya, pegawai dengan pengalaman yang kurang mungkin merasa lebih sulit beradaptasi, yang dapat melemahkan efek positif dari perubahan tersebut. Oleh karena itu, pengalaman kerja dapat menjadi faktor penting yang memoderasi hubungan antara mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, dan kinerja pegawai

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah dijelaskan, menunjukkan

bahwa adanya Perubahan struktur organisasi KPP Pratama Batang dan mutasi kerja, membuat sebagian pegawai, khususnya Account Representative, memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan tugas dan wilayah baru. Hal ini menyebabkan pengawasan terhadap Wajib Pajak belum maksimal, terutama dalam mengawasi 600 Wajib Pajak terbesar. Akibatnya, optimalisasi kinerja penerimaan pajak dari pengawasan belum sepenuhnya tercapai. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari adanya *research gap* antara mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi memengaruhi kinerja pegawai, sehingga pertanyaan yang dirumuskan adalah:

1. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang?
2. Bagaimana pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang?
3. Bagaimana pengaruh interaksi antara mutasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang?
4. Bagaimana pengaruh interaksi antara perubahan struktur organisasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan

permasalahan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pelayanan Pajak Pratama Batang.
2. Menganalisis pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pelayanan Pajak Pratama Batang.
3. Menganalisis pengaruh interaksi antara mutasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pelayanan Pajak Pratama Batang.
4. Menganalisis pengaruh interaksi antara perubahan struktur organisasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pelayanan Pajak Pratama Batang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai evaluasi kinerja pegawai pada sebuah instansi agar dapat membangun sistem pengelolaan perpajakan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak yang berkepentingan. Selain itu, sebagai bahan masukan kepada para pegawai KPP Pratama Batang bahwa adanya mutasi

kerja dan perubahan struktur organisasi sangat diperlukan sehingga pegawai dalam sebuah instansi memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang optimal.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2019) kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material yang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan deskripsi pekerjaan perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2019) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan juga menerangkan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka akan semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan.

Nawawi (2016) mendefinisikan kinerja sebagai suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pencapaian tujuan organisasi dilakukan oleh seluruh anggota dengan melaksanakan tugas yang sudah ditentukan sebelumnya berdasarkan beban dan volume kerja yang

dikelola oleh suatu manajemen. Dalam melaksanakan tugasnya, setiap anggota yang berfungsi sebagai bawahan perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu melalui suatu program. Program/rangkaian usaha ini dapat dikatakan sebagai penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian prestasi merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Kinerja pegawai adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri (Marbun & Jufrizen, 2022). Kinerja pegawai adalah keseluruhan kualitas dan kuantitas kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sebagai tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi kepada pegawainya (Angraini et al., 2021). Kinerja pegawai juga didefinisikan sebagai tingkat produktivitas karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Manzoor et al., 2019). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif, melibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, kehadiran di tempat kerja, dan ketepatan waktu (Bethabara et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, meliputi aspek kualitas dan kuantitas kerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan, pengalaman,

dan motivasi dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada giliran berikutnya, hasil dari penilaian/pengukuran kinerja pegawai dapat dijadikan informasi yang berharga bagi para manajer, misalnya dapat melihat apakah pekerja mengerjakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya, memberikan gambaran tentang kekurangan dan kelebihan pekerja dalam melaksanakan tugasnya, mengetahui keefektifan dan keefisienan kontribusi pekerja terhadap organisasi, dapat dikaitkan dengan pengambilan keputusan dan kebijakan manajer, dan dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan organisasi/ instansi seperti pengembangan karir (promosi atau pemindahan), suksesi dan kaderisasi, penyusunan program pengembangan dan pelatihan pegawai, penetapan gaji/upah dan kompensasi tidak langsung, review strategi bisnis dan lain-lain.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2019) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya
5. Inisiatif yang merupakan kemampuan untuk menemukan beberapa

kemungkinan jawaban dari suatu masalah berdasarkan atas informasi dan data yang tersedia, di mana penekanannya terletak pada ketepatan, kuantitas, dan keragaman jawaban.

Menurut Nawawi (2016), indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen kerja

Menurut Hasibuan (2019) indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai kualitas kerja dengan melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan.
2. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
3. Efektif bekerja dengan mampu mencapai tujuan kerja sesuai rencana yang ditentukan
4. Mampu bekerja secara mandiri
5. Berkomitmen kerja dengan selalu mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hudiyah (2022) indikator kinerja pegawai adalah:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil

#### 4. Kehadiran.

Menurut Zamroni (2020) indikator kinerja pegawai adalah:

1. Jumlah Output yang diukur dari banyaknya keluaran kerja yang dihasilkan sesuai dengan standar, hasil kerja yang lebih baik, dan jumlah kesalahan yang diminimalisir.
2. Kualitas Output yang diukur dari mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, dengan melihat ketepatan, ketelitian, kerapihan, dan keberhasilan hasil pekerjaan sesuai yang di harapkan
3. Nilai Tambah Output diukur dari kesenjangan atau gap input output kerja
4. Ketepatan Waktu diukur dari kesesuaian pelaporan
5. Kehadiran diukur dari frekuensi kehadiran kuantitatif

Berdasarkan atas beberapa indikator tersebut, maka untuk mengukur kinerja pegawai pada penelitian ini akan menggunakan indikator berikut:

1. Kualitas kerja, mengukur ketepatan, ketelitian, dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas dengan standar yang ditetapkan.
2. Kuantitas kerja, mengukur jumlah output yang dihasilkan dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas. Indikator ini menunjukkan seberapa produktif seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan rutinnnya.
3. Ketepatan waktu, mengukur kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.
4. Kerjasama, menilai kemampuan pegawai dalam berkolaborasi dengan rekan kerja lain untuk mencapai tujuan bersama.
5. Inisiatif, mengukur kemampuan pegawai untuk menemukan solusi kreatif dan

bertanggung jawab dalam menghadapi masalah.

6. Tanggung jawab, mengukur sejauh mana pegawai dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta menjaga integritas dalam tugas-tugas yang diberikan.

### **2.1.2. Mutasi Kerja**

Mutasi kerja merupakan kegiatan memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain, baik yang bersifat horizontal, vertikal, atau demosi, dengan tujuan untuk penyesuaian antara pegawai dan pekerjaan, serta peningkatan kinerja (Hasibuan, 2019). Biasanya karyawan akan mengalami pergeseran pekerjaan dalam organisasi tanpa mengakibatkan perubahan dalam hal gaji. Tujuan dari mutasi pekerjaan adalah memberikan variasi pekerjaan kepada karyawan dari satu bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan lain. Dengan memiliki landasan mutasi kerja yang kuat, diharapkan organisasi mampu mengontrol dan menjalankan praktik mutasi kerja dengan menggunakan pengukuran yang sesuai.

Mutasi kerja adalah pemindahan pegawai dari suatu tempat, jabatan, atau tugas ke tempat, jabatan, atau tugas yang lain, yang dapat bersifat horizontal maupun vertikal, dan dilakukan untuk menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi (Mangkunegara, 2019). Mutasi kerja adalah proses pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain yang dianggap setara, dengan tujuan utama untuk meningkatkan pelaksanaan tugas pekerjaan secara efektif (Novika, 2018). Mutasi kerja mengacu pada kegiatan yang berhubungan dengan pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status seorang karyawan dalam kondisi tertentu (Novemaryl et al., 2019). Mutasi kerja diartikan sebagai sistem rotasi

pekerjaan atau pergerakan di mana pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam organisasi, sering kali untuk membantu pegawai untuk memperoleh keterampilan yang lebih luas atau memenuhi kebutuhan organisasi (Noe et al., 2017).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, mutasi kerja merupakan proses pemindahan pegawai dari satu jabatan, posisi, atau tugas ke jabatan, posisi, atau tugas lainnya, baik secara horizontal maupun vertikal, yang bertujuan untuk menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memperluas keterampilan pegawai dalam rangka mencapai efektivitas pelaksanaan tugas

Umar (2018) mengungkapkan dengan adanya mutasi pekerjaan karyawan dapat saling membantu dan berbagi dengan rekan kerja lainnya, sehingga mampu mengatasi masalah pekerjaan dengan cepat dan meningkatkan kemampuan. Di sisi lain terdapat efek negatif yang dapat ditimbulkan dari adanya mutasi kerja, misalnya adanya perlawanan dari pegawai senior karena mereka akan kehilangan kompetensi dalam organisasi. Saat awal penerapan mutasi kerja, dimungkinkan terjadi penurunan produktifitas dan kualitas kerja. Pegawai membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri kembali dengan pekerjaan baru dan rekan kerja barunya. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki dasar mutasi kerja dan perencanaan yang memadai dalam melakukan mutasi kerja. Mutasi kerja juga memerlukan biaya yang cukup besar.

Menurut Hasibuan (2019), mengungkapkan bahwa terdapat 3 landasan sebagai dasar mutasi kerja yaitu:

1. *Merit system*, perpindahan pekerjaan didasarkan atas hasil prestasi kerjanya. Sistem ini merupakan dasar yang sangat baik digunakan untuk meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya akan meningkat.
2. *Seniority System*, perpindahan jabatan atau pekerjaan yang didasarkan atas dasar masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini kurang efektif karena hanya didasarkan atas pertimbangan senioritas.
3. *Spoil system*, perpindahan pekerjaan atas landasan kekeluargaan sistem ini kurang baik karena dilandaskan suka tidak suka.

Menurut Siswanto (2017) mutasi kerja merupakan salah satu cara untuk menempatkan atau *staffing* pegawai. Organisasi menggunakan mutasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Mutasi pekerjaan adalah pergeseran pekerjaan antar pegawai dalam organisasi. Pergeseran ini tidak dilakukan secara permanen. Alasan lain dilakukannya mutasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai. Adanya mutasi pekerjaan diharapkan dapat menstimulasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja dari pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik.

Indikator mutasi kerja menurut Umar (2018) sebagai berikut:

1. Perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya
2. Persepsi menambah pengetahuan dan pengalaman

3. Persepsi mengurangi tingkat kejenuhan kerja
4. Persepsi penempatan karyawan pada posisi yang tepat dan sesuai kemampuan

Menurut Hudiyah & Syaodih (2022) indikator mutasi kerja adalah:

1. Frekuensi mutasi
2. Alasan mutasi
3. Ketetapan dalam melaksanakan mutasi

Menurut Zamroni (2020) indikator mutasi kerja:

1. Pengalaman diukur dengan frekuensi jumlah perpindahan antar divisi atau *job desc.*
2. Pengetahuan diukur dengan jumlah skill yang diperoleh dari frekuensi mutasi.
3. Kebutuhan diukur rasa bangga, inspirasi, menantang dari proses mutasi.
4. Tanggung Jawab diukur dari penambahan beban kerja atas kegiatan mutasi.
5. Prestasi diukur dari peningkatan kemampuan keahlian atas suatu tindakan mutasi.

Berdasarkan beberapa indikator tersebut, maka untuk mengukur variabel mutasi kerja pada penelitian ini meliputi:

1. Pengalaman
2. Tambahan pengetahuan
3. Kebutuhan
4. Prestasi
5. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat

### **2.1.3. Perubahan Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menentukan pekerjaan tugas dibagi, dikelompokkan dan di koordinasi secara formal. Muhyadi (2017) mengemukakan bahwa perubahan struktur organisasi merupakan suatu rancangan yang menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengamatan aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajemen. Struktur organisasi mendeskripsikan sebuah kerangka dan susunan hubungan antara fungsi, bagian atau posisi, yang menentukan tingkatan organisasi serta struktur menjadi tempat untuk pelaksanaan otoritas, tanggung jawab dan sistem pelaporan terhadap atasan yang memberikan kestabilan secara terus menerus yang dapat memungkinkan organisasi tetap hidup serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan.

Dharma (2018) menjelaskan perubahan struktur organisasi merupakan sebuah otoritas formal pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur ini, dapat ditunjukkan secara visual dalam struktur organisasi, juga melayani banyak tujuan. terdapat tiga jenis perubahan organisasi yang memiliki implikasi utama terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang sangat mungkin tetap berlangsung: (1) perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi berfokus pada konsumen dan kualitas menyeluruh, (2) restrukturisasi organisasi dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja, dan (3) inisiatif untuk merespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam.

Secara teori banyak faktor yang mempengaruhi perubahan struktur organisasi, menurut Gibson et al., (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan struktur organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pembagian Pekerjaan (*Division of Work*), pembagian pekerjaan merupakan

sebuah rangkaian tingkat dimana tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang berbeda. Melaksanakan tugas membutuhkan beberapa tindakan, perlu diadakan penentuan untuk menentukan pembagian tugas setiap orang, pembagian pekerjaan dengan dikhususkan dapat memungkinkan karyawan akan mempelajari keterampilan dan menjadikannya cakap dalam bidang pekerjaan tertentu.

2. Departementalisasi adalah suatu aktivitas pengelompokan pekerjaan para pakar yang merupakan konsekuensi dari pembagian kerja. Bisa juga dikatakan sebagai suatu cara organisasi mengatur kegiatan yang telah dibedakan secara horizontal. Departementalisasi merupakan dasar yang dilakukan guna menggolongkan pekerjaan yang dijadikan satu kelompok. Setiap organisasi terdiri dari beberapa departemen. Asas departementalisasi yaitu menggolongkan kegiatan yang serupa dan berhubungan erat dalam suatu unit kerja.
3. Hierarki adalah kekuasaan yang tidak akan terputus serta membentang dari tingkatan atas organisasi sampai tingkatan paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan. Pada hierarki terdapat wewenang dalam melaksanakan tugas, maksudnya sebagai pemberian otoritas atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk menjalankan kegiatan tertentu. Pendelegasian atasan kepada bawahan diperlukan guna organisasi dapat berjalan secara detail karena tidak ada atasan yang bisa mengamati setiap tugas organisasi.
4. Koordinasi merupakan proses untuk menghubungkan suatu aktivitas dari departemen yang terpisah guna melaksanakan sasaran organisasi secara efektif.

Koordinasi adalah prosedur konsolidasi terhadap tujuan dan kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen) guna suatu organisasi mencapai tujuan organisasi secara efisien.

5. Rentang Manajemen (*Span of Control*), merupakan jumlah karyawan yang dapat diatur oleh pimpinan secara efisien dan efektif. Rentang manajemen yang tidak sesuai bisa menghalangi produktivitas, efisiensi, dan dapat memperbesar biaya. Untuk mendapatkan rentang yang sesuai harus meninjau faktor yang berkaitan dengan situasi, bawahan, dan manajer.
6. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*) Kesatuan perintah dilakukan berdasarkan pendekatan *one step down*. Artinya, seorang manajer memberikan perintah atau tugas kepada bawahannya untuk meneruskan ke tingkat yang lebih bawah lagi apabila hal itu diperlukan. Untuk mencegah ketidakjelasan bukan hanya dalam pemberian perintah, akan tetapi dalam pertanggung jawaban. Dampak positif pelaksanaan prinsip dapat dinilai dari adanya kepastian perintah yang diterima oleh seseorang, serta yang berhubungan langsung dengan pembinaan perilaku para bawahan yang bersangkutan.

Kaitannya dengan perubahan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP), baik aspek struktural maupun aspek kultural keduanya harus diubah secara bersama-sama. Karena ketika terjadi perubahan strategi sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi, akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena struktur dan sistem organisasi yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan organisasi yang baru. Demikian pula halnya dengan aspek sumber daya manusia dan budaya organisasinya harus diubah agar perubahan

strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan.

Sebelum berlaku Peraturan Menteri Keuangan nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak terdiri dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Seksi Pelayanan, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan, Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Seksi Pengawasan dan Konsultasi I,II,III,IV,V dan Kelompok Jabatan Fungsional berubah menjadi Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Penjaminan Kualitas Data, Seksi Pelayanan, Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan, Seksi Pengawasan I,II,III,IV,V,VI dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak berbasis administrasi modern yang didasarkan pada fungsi, mencerminkan adanya pemisahan fungsi yang jelas antara fungsi Kantor Pusat, Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak. Fungsi Kantor pusat lebih diarahkan pada fungsi perencanaan, pengawasan dan mengambil kebijakan. Kantor Wilayah bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan operasional Kantor Pelayanan Pajak. Sedangkan fungsi operasional penyuluhan, pelayanan, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan kepada Wajib Pajak sepenuhnya berada pada Kantor Pelayanan Pajak sebagai konsekuensi dari organisasi yang berorientasi kepada fungsi, membuat struktur organisasi menjadi lebih ramping, sehingga dapat meningkatkan efektifitas Kantor Pelayanan Pajak.

Selain berdasarkan fungsi, struktur organisasi pada kantor yang telah berbasis

system administrasi modern, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) disusun berdasarkan skala Wajib Pajak, yang terbagi menjadi 4 jenis yaitu KPP Wajib Pajak Besar (terdiri dari KPP Wajib Pajak Besar Satu, Dua, tiga dan Empat), KPP Khusus (terdiri dari KPP Penanaman Modal Asing Satu, Dua, Tiga, Empat, lima, Enam, KPP Badan dan Orang Asing, KPP Minyak dan Gas Bumi, dan KPP Perusahaan Masuk Bursa), KPP Madya (KPP yang mengadministrasikan dan mengawasi Wajib pajak besar terbesar pada skala Kanwil yang bersangkutan) dan KPP Pratama yang mengadministrasikan Wajib Pajak selain kategori diatas.

Dalam era digital saat ini, teknologi informasi merupakan bidang yang sangat penting bagi perkembangan suatu organisasi. Pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat yang didukung oleh teknologi informasi yang handal menjadi kunci utama menuju kesuksesan. Sistem informasi berbasis teknologi informasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi. Tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal jika strategi organisasi tidak selaras dengan teknologi informasi.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai organisasi pemerintah yang terkait dengan seluruh sektor kehidupan masyarakat, menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya improvisasi di bidang teknologi informasi, dinamika yang berkembang di masyarakat terutama dinamika bisnis tidak akan dapat diantisipasi. Yang lebih penting lagi, pemanfaatan informasi teknologi secara maksimal dapat diminimalisir kecurangan (*fraud*) antara Wajib Pajak dengan petugas pajak.

Dukungan teknologi informasi dapat mempercepat proses pelayanan dan pemeriksaan. Penggunaan teknologi di Direktorat Jenderal Pajak antara lain

aplikasi *djponline* yang fungsinya memberikan fasilitas kepada Wajib Pajak untuk lapor SPT Pajak atau pembayaran pajak secara online melalui aplikasi *e-filing & e-Billing* Pajak, *E-Registration* pajak yang merupakan sistem pendaftaran maupun perubahan data Wajib Pajak atau pengukuhan dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak lewat fasilitas sistem *online* yang terhubung langsung dengan Direktorat Jenderal Pajak.

Kantor Pelayanan Pajak dengan sistem administrasi modern menerapkan Sistem Manajemen Kasus dan Sistem Alur Kerja. Dengan sistem manajemen kasus, setiap tugas didelegasikan secara tuntas kepada staf dan dipantau melalui aplikasi komputer sehingga mencegah adanya tugas yang tidak terselesaikan. Sistem Alur Kerja akan mengikat satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya, sehingga akan membantu petugas pajak dan wajib pajak dalam memantau secara jelas tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Penerapan Sistem Manajemen Kasus dan Sistem Alur Kerja mendorong pelaksanaan pekerjaan yang lebih lancar dan tepat waktu, karena setiap masalah atau keterlambatan dalam proses pekerjaan dapat dideteksi secara dini. Dengan demikian kedua sistem tersebut juga berfungsi sebagai sistem pengawasan melekat atas pelaksanaan tugas-tugas pelayanan dan pengawasan.

Menurut Robbins & Judge (2018) mengemukakan 6 (enam) indikator yang perlu diperhatikan dalam perubahan struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja, merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang

diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.

2. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
3. Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
4. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
5. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
6. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

#### **2.1.4. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja menjadi salah satu aspek penting yang sering kali dipertimbangkan dalam dunia profesional. Seseorang yang memiliki pengalaman kerja biasanya lebih mampu menghadapi berbagai tantangan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Pengalaman kerja tidak hanya terkait dengan lamanya seseorang bekerja, tetapi juga berkaitan dengan jenis dan variasi pekerjaan yang telah dilakoni, serta keterampilan yang diperoleh selama menjalani profesi tersebut. Pengalaman kerja memegang peranan vital sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan. Pengalaman kerja tidak hanya mencerminkan durasi atau lamanya seseorang bekerja, tetapi juga meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperoleh selama menjalankan suatu pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengalaman kerja yang memadai

cenderung lebih mahir dalam mengatasi berbagai tantangan pekerjaan dan mampu mengambil keputusan yang lebih efektif berdasarkan pembelajaran dari pengalaman sebelumnya (Robbins & Judge, 2018).

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh melalui keterlibatan dalam berbagai tugas selama periode waktu tertentu (Hasibuan, 2019). Pengalaman kerja adalah proses di mana karyawan mempelajari berbagai hal dalam pekerjaan melalui praktik langsung dan keterlibatan dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, yang membantu mereka meningkatkan kinerja dan produktivitas (Mangkunegara, 2019). Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan dan kemampuan individu dalam pekerjaan yang dapat diperkirakan dari masa kerja, dari tingkat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Pengalaman pegawai harus dilihat sebagai aset yang diharapkan dan akan terus dikembangkan (Lela et al., 2022).

Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan seseorang terhadap pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaannya, yang dapat dinilai berdasarkan lama waktu bekerja serta sejauh mana pengetahuan dan keterampilan tersebut dikuasai (Gah & Syam, 2021). Pengalaman kerja merupakan periode waktu yang dihabiskan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan jenis dan frekuensi tugas yang dilakukannya (Basyit et al., 2020). Pengalaman kerja merupakan proses yang dialami oleh individu pegawai yang berperan dalam membentuk sikap dan perilaku saat melaksanakan tugas pekerjaan, sesuai dengan tuntutan dari proses yang dijalani (Puyod & Charoensukmongkol, 2019).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan pengalaman kerja adalah proses akumulatif di mana seseorang memperoleh dan menguasai pengetahuan, keterampilan, serta sikap melalui keterlibatan dalam berbagai tugas dan aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu, yang berperan penting dalam membentuk sikap, perilaku, produktivitas individu dalam menjalankan tugas sesuai tuntutan pekerjaan.

Handoko (2020) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja pegawai, beberapa faktor lain mungkin berdampak dalam kondisi-kondisi tertentu, akan tetapi tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri pegawai potensial, beberapa faktor tersebut antara lain : 1) Latar belakang pribadi , mencakup pendidikan, kursus latihan, bekerja. Untuk memperlihatkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu. 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau keahlian seseorang. 3) Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang. 4) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. 5) Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

Gah & Syam (2021) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja meliputi:

1. Lama waktu/masa kerja
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

### 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Lela et al., (2022) mengemukakan bahwa ada indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja antara lain:

1. Lama waktu/masa kerja
2. Tingkat kemampuan dan keterampilan
3. Penguasaan terhadap pekerjaan

Basyit et al., (2020) menyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja antara lain:

1. Lama waktu atau masa kerja
2. Keterampilan yang dimiliki
3. Penguasaan terhadap pekerjaan

Puyod & Charoensukmongkol (2019) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja antara lain:

1. Lama masa kerja
2. Banyaknya tugas yang pernah dikerjakan

Berdasarkan uraian tersebut, maka indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja pada penelitian ini meliputi:

1. Lama waktu atau masa kerja, mengukur durasi seseorang bekerja dalam suatu posisi atau bidang tertentu, mencerminkan tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan dan pengalamannya selama periode tersebut.
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, sejauh mana karyawan menguasai pengetahuan teoritis dan keterampilan praktis yang relevan dengan pekerjaannya, yang berpengaruh pada kinerja dan efektivitas tugas.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan, mengukur kemampuan individu dalam memahami dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, serta seberapa baik mereka dapat mengoperasikan alat atau teknologi yang digunakan dalam pekerjaan.
4. Banyaknya tugas yang pernah dikerjakan, menilai variasi dan jumlah tugas atau proyek yang telah diselesaikan oleh karyawan, yang mencerminkan tingkat pengalaman dan kemampuan mereka dalam menghadapi berbagai situasi kerja.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dijadikan bahan rujukan dalam penelitian ini yaitu: Penelitian yang dilakukan oleh Hudiyah & Syaodih (2022) dengan judul Pengaruh Mutasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian membuktikan mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial dan mutasi kerja dan mutasi jabatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2021) yang berjudul Analisis Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan; perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; komitmen organisasi berpengaruh negative signifikan terhadap kepuasan kerja; kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; serta

komitmen organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel mediasi antara perubahan organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Aslim et al., (2022) dengan judul Pengaruh Karakteristik Personal, Komunikasi serta Karakteristik Struktur Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa 1) Karakteristik personal, komunikasi dan karakteristik struktur organisasi berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. 2) Karakteristik personal berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. 3) Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 4) Karakteristik struktur organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Zamroni (2020) yang berjudul Peran Mutasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Kesimpulan akhir pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan antara Mutasi pegawai dengan kinerja pegawai. Di lain pihak tidak terbukti cukup signifikan bahwa peran mutasi pegawai mempengaruhi secara langsung kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Solihati (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Restrukturisasi Birokrasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. Dari hasil penelitian, dapat ditarik suatu simpulan sebagai berikut: 1) Berdasarkan jawaban responden bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis termasuk kategori tinggi. Selanjutnya berdasarkan uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis; 2)

Berdasarkan jawaban responden bahwa restrukturisasi birokrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis termasuk kategori tinggi. Selanjutnya berdasarkan uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan restrukturisasi birokrasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis; 3) Berdasarkan jawaban responden bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis termasuk kategori tinggi dengan indikator tertinggi adalah sikap dan indikator terendah adalah keandalan. Selanjutnya berdasarkan uji hipotesis diketahui Bahwaterdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan restrukturisasi birokrasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Artinya apabila budaya organisasi dan pelaksanaan restrukturisasi birokrasi baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Suleman et al., (2022) dengan judul *Job Rotation Practice and Employee Performance: Do Job Satisfaction and Organization Commitment Matter*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, mutasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Ashraf et al., (2021) yang berjudul *Impact Of Organizational Structure On Employees' Job Performance In Selected Social Welfare And Women Development Areas In Azad Jammu And Kashmir, Pakistan*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Aini et al., (2020) dengan judul *The Influence Of Job Placement, Job Rotation And Organizational Culture Toward Job Satisfaction And Its Impact To The Performance Of Employees Department Of Mines And Energy Aceh*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa mutasi kerja, mutasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta mutasi kerja dan mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian mediasi menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh mutasi kerja, mutasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Warman et al., (2022) yang berjudul *The Role of Organizational Justice and Job Rotation in Job Satisfaction and Work Performance: An Exploratory Study in Indonesia*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa perubahan organisasi dan mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, perubahan organisasi dan mutasi kerja positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Lailla & Mardi (2022) dengan judul *Organizational Change On Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berhubungan dengan perubahan strategi, budaya, sikap karyawan, struktur organisasi, teknologi, kepemimpinan komunikasi, dan pengembangan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa mutasi pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan kepekerjaan yang lain. Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan tidak berkala. Menurut Nawawi (2016) keunggulan dari mutasi pekerjaan sendiri adalah mengembangkan kapabilitas seorang karyawan dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda. Kebutuhan tersebut dapat terpenuhi baik itu oleh instansi ataupun oleh pegawai itu sendiri, yaitu dengan melaksanakan mutasi kerja. Mutasi kerja sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan kinerja organisasi. Menurut Nitisemito (2020) pelaksanaan mutasi pekerjaan yang semakin baik dan meningkat, itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seseorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan dan dicita-citakan. Dengan demikian melalui adanya mutasi jabatan para pegawai didorong atau dimotivasi agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Semakin efektif dan efisiennya pegawai bekerja akan semakin besar kemungkinan organisasi/ instansi meningkatkan kinerja instansi secara maksimal. Jadi semakin baik mutasi kerja yang dilakukan, maka semakin tinggi capaian kinerja pegawai.

Penelitian Margareta et al., (2022) mengemukakan bahwa dengan mutasi kerja yang semakin efektif akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Sofiati & Septianto (2021) menyatakan bahwa mutasi kerja yang dilakukan oleh suatu organisasi yang efektif dan tepat akan memberikan dampak positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Hasil

penelitian Zamroni (2020) juga menyatakan bahwa mutasi kerja yang dilakukan oleh organisasi akan memberikan efek positif pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat hasil penelitian Aini et al., (2020) yang menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.2. Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Gibson et al., (2017) menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. menyatakan bahwa struktur organisasi adalah rantai perintah yang digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Muhyadi (2017) mengemukakan bahwa perubahan struktur organisasi merupakan suatu rancangan yang menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengamatan aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajemen. Suatu struktur kemudian dikembangkan untuk menetapkan bagaimana organisasi beroperasi untuk melaksanakan tujuannya. Selain itu, pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Perubahan struktur organisasi yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai atas perubahan susunan pegawai yang dilakukan, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Jadi semakin baik perubahan struktur organisasi yang ditetapkan, maka semakin tinggi capaian kinerja pegawai.

Penelitian Lailla & Mardi (2022) menyatakan bahwa dengan adanya

perubahan struktur organisasi ke arah yang lebih baik akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Warman et al., (2022) menjelaskan bahwa adanya perubahan struktur organisasi yang sejalan dengan misi organisasi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai yang meningkat. Penelitian Ashraf et al., (2021) juga mengemukakan dengan adanya perubahan struktur organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Solihati (2020) menyatakan perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.3. Pengaruh Interaksi Mutasi Kerja dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh melalui keterlibatan dalam berbagai tugas selama periode waktu tertentu (Hasibuan, 2019). Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan dan kemampuan individu dalam pekerjaan yang dapat diperkirakan dari masa kerja, dari tingkat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Pengalaman pegawai harus dilihat sebagai aset yang diharapkan dan akan terus dikembangkan (Lela et al., 2022). Pengalaman kerja berperan sebagai faktor moderator yang signifikan dalam hubungan antara mutasi kerja dan kinerja pegawai. Ketika pegawai mengalami mutasi kerja, baik secara horizontal maupun vertikal, mereka dihadapkan pada tantangan baru dan tanggung jawab yang berbeda. Pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh individu dapat mempengaruhi

bagaimana mereka menanggapi perubahan ini.

Pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih luas cenderung lebih adaptif dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tugas baru, sehingga dapat memaksimalkan kinerja mereka dalam lingkungan yang berubah. Sebaliknya, pegawai yang memiliki pengalaman kerja terbatas mungkin merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru, yang dapat berdampak negatif pada kinerja mereka. Oleh karena itu, pengalaman kerja tidak hanya menentukan tingkat kemampuan individu dalam menghadapi mutasi kerja, tetapi juga berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat antara perubahan posisi atau tanggung jawab dan hasil kinerja yang dicapai oleh pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.4. Pengaruh Interaksi Perubahan Struktur Organisasi dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh melalui keterlibatan dalam berbagai tugas selama periode waktu tertentu (Hasibuan, 2019). Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan seseorang terhadap pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaannya, yang dapat dinilai berdasarkan lama waktu bekerja serta sejauh mana pengetahuan dan keterampilan tersebut dikuasai (Gah & Syam, 2021). Pengalaman kerja berfungsi sebagai moderator penting dalam hubungan antara perubahan struktur organisasi dan kinerja pegawai. Ketika organisasi mengalami perubahan

struktural, seperti restrukturisasi atau pengalihan tugas, pegawai sering kali dihadapkan pada situasi baru yang memerlukan penyesuaian.

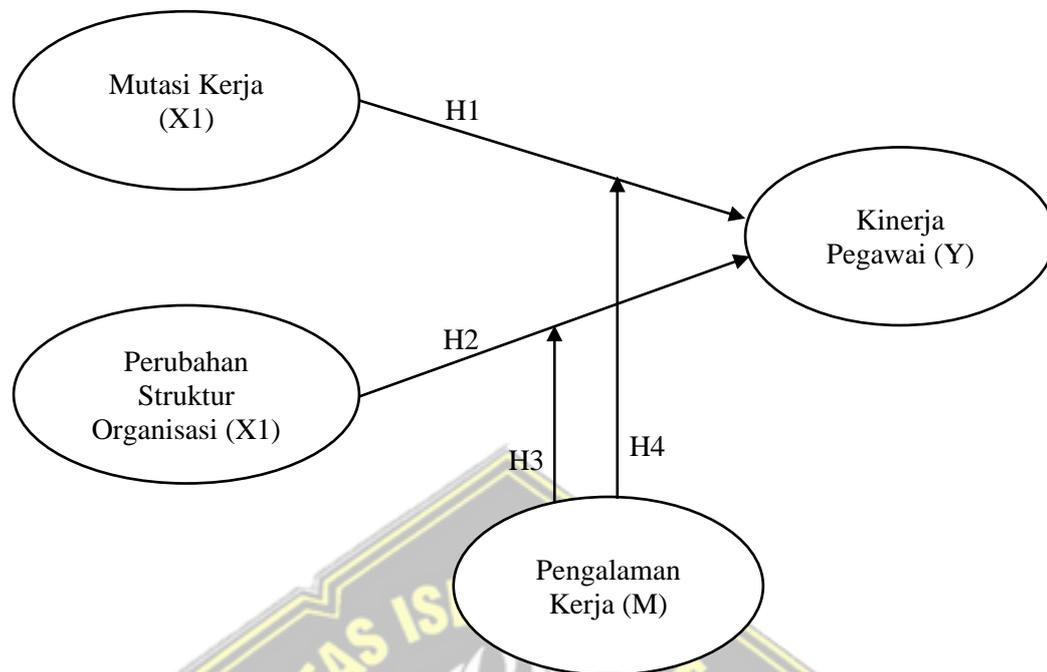
Pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang dinamika organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Mereka dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang telah mereka akumulasi untuk menghadapi tantangan baru, sehingga dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih sedikit mungkin mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan, yang dapat menyebabkan penurunan kinerja. Dengan demikian, pengalaman kerja tidak hanya berperan sebagai faktor yang mempengaruhi kemampuan individu dalam menanggapi perubahan struktural, tetapi juga sebagai elemen penting yang menghubungkan perubahan organisasi dengan hasil kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **2.4. Model Empirik Penelitian**

Model penelitian ini berfokus pada bagaimana mutasi kerja dan perubahan organisasi dapat memengaruhi peningkatan kinerja pegawai, dengan pengalaman kerja sebagai variabel moderating. Berikut ini adalah gambar model penelitian:

**Gambar 2.1.**  
**Model Empirik Penelitian**

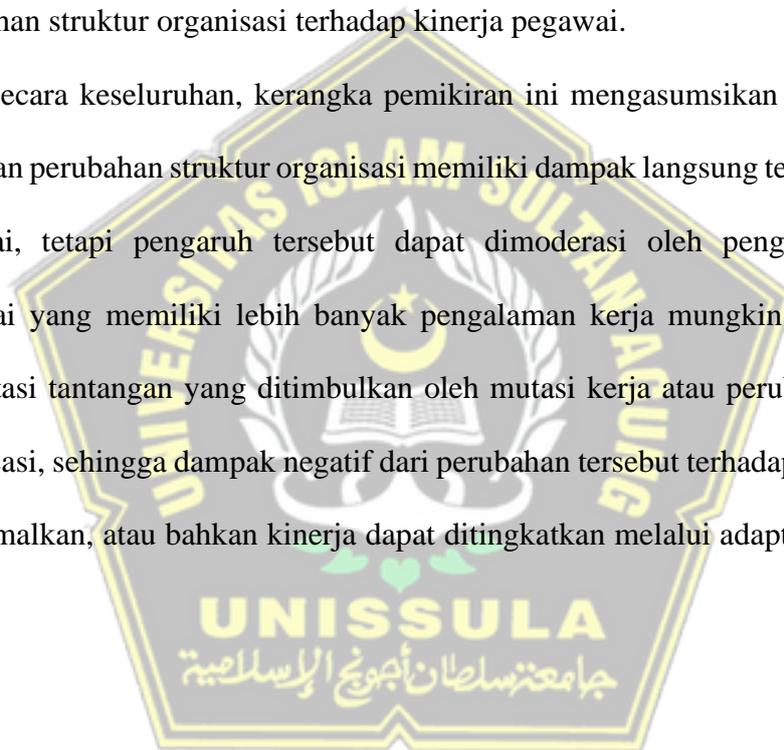


Model tersebut didasarkan pada hubungan antara mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai. Mutasi kerja, yang mencakup perpindahan pegawai dari satu posisi atau unit ke unit lain, dapat berdampak pada kinerja pegawai karena adanya adaptasi terhadap tanggung jawab dan lingkungan kerja yang baru. Proses adaptasi ini dapat mempengaruhi efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Selain itu, perubahan struktur organisasi, yang melibatkan perubahan dalam hierarki, alur kerja, atau pembagian tanggung jawab, juga dapat memengaruhi kinerja pegawai. Ketika struktur organisasi berubah, pegawai harus menyesuaikan diri dengan aturan atau prosedur baru, yang berpotensi meningkatkan atau menurunkan kinerja mereka tergantung pada bagaimana perubahan tersebut diterapkan.

Pengalaman kerja diposisikan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Pengalaman kerja mencakup pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh

pegawai selama masa kerja mereka, yang dapat memengaruhi kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan, baik itu mutasi kerja maupun perubahan struktur organisasi. Pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi dan tetap produktif meskipun terjadi perubahan dalam pekerjaan mereka. Pengalaman kerja berperan sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, kerangka pemikiran ini mengasumsikan bahwa mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi pengaruh tersebut dapat dimoderasi oleh pengalaman kerja. Pegawai yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja mungkin lebih mampu mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh mutasi kerja atau perubahan struktur organisasi, sehingga dampak negatif dari perubahan tersebut terhadap kinerja dapat diminimalkan, atau bahkan kinerja dapat ditingkatkan melalui adaptasi yang lebih baik.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada paradigma positivisme dan digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Data dikumpulkan dilakukan menggunakan alat-alat penelitian dan dianalisis secara kuantitatif atau statistik untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang ditentukan (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini juga memiliki sifat hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Hal ini karena dalam penelitian terdapat beberapa variabel, yaitu variabel independen (yang memengaruhi), dan variabel dependen (yang dipengaruhi). Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan empat variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari Mutasi Kerja (X1) dan Perubahan Struktur (X2), variabel moderating Pengalaman kerja (Z), dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Menurut Ferdinand (2016) populasi didefinisikan sebagai gabungan seluruh elemen dalam bentuk peristiwa, hal, ataupun individu yang memiliki karakteristik

serupa sehingga menjadi perhatian seorang peneliti untuk dijadikan obyek penelitiannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang sebanyak 105 pegawai.

Menurut Ferdinand (2016) sampel didefinisikan sebagai elemen-elemen yang dapat menjadi wakil dari seluruh gabungan elemen yang terbentuk. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif artinya dapat mewakili dari jumlah populasi yang digunakan. Jumlah sampel yang dipilih harus mencerminkan keseluruhan populasi agar hasil penelitian dapat diandalkan. Hair et al. merekomendasikan ukuran sampel minimal antara 100 hingga 200, meskipun secara umum, semakin besar ukuran sampel yang digunakan, semakin baik kualitas hasil analisis dalam metode PLS-SEM (Hair et al., 2020).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Kriteria pengambilan sampelnya adalah sebagai berikut :

1. Responden merupakan pegawai tetap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang dengan wilayah kerja Pemerintah Kabupaten Batang.
2. Responden memiliki masa kerja minimal 2 tahun pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data memegang peranan penting dalam penelitian karena memengaruhi jenis dan metode pengumpulan data yang digunakan. Secara umum, terdapat dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan data sekunder, yang

dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data primer, merujuk pada data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2019). Data primer akan dikumpulkan dari pegawai KPP Pratama Batang, terkait variabel mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai.
2. Data sekunder, data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya, seperti laporan, dokumen, atau catatan yang telah disusun oleh pihak lain (Sugiyono, 2019).

#### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

##### **1. Data primer**

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner, sebuah alat pengumpulan informasi yang menyajikan pertanyaan atau pernyataan terstruktur kepada responden (Sugiyono, 2019). Tujuan utamanya adalah untuk memperoleh tanggapan dari responden terhadap pernyataan mengenai variabel mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai.

Kuesioner diukur menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2019) menyatakan mengenai skala Likert yaitu skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan. Skala *Likert* dalam penelitian yaitu :

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

<b>Jawaban</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2019.

## 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literatur, berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merujuk pada proses menetapkan konstruk sehingga dapat diukur secara konkret. Hal ini menjelaskan metode spesifik yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut, memungkinkan peneliti lain untuk mengulangi pengukuran dengan cara yang serupa atau meningkatkan metode pengukuran konstruk tersebut (Indriantoro & Supomo, 2018). Ringkasan definisi operasional variabel dalam riset kali ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Mutasi Kerja (X1)	Proses pemindahan pegawai dari satu jabatan, posisi, atau tugas ke jabatan, posisi, atau tugas lainnya, baik secara horizontal maupun vertikal, yang bertujuan untuk menyesuaikan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memperluas keterampilan dalam rangka mencapai efektivitas pelaksanaan tugas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengalaman</li> <li>2. Tambahan pengetahuan</li> <li>3. Kebutuhan</li> <li>4. Prestasi</li> <li>5. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat</li> </ol>
2.	Perubahan Struktur Organisasi (X2)	Proses modifikasi atau penyesuaian dalam pengaturan hubungan antara unit, departemen, atau individu di dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berubah.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja</li> <li>2. Departementalisasi</li> <li>3. Rantai komando</li> <li>4. Rentang kendali</li> <li>5. Sentralisasi dan desentralisasi</li> <li>6. Formalisasi</li> </ol>
3.	Pengalaman Kerja (Z)	Proses akumulatif di mana seseorang memperoleh dan menguasai pengetahuan, keterampilan, serta sikap melalui keterlibatan dalam berbagai tugas dan aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu, yang berperan penting dalam membentuk sikap, perilaku, produktivitas individu dalam menjalankan tugas sesuai tuntutan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lama waktu/masa kerja</li> <li>2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki</li> <li>3. Penguasaan terhadap pekerjaan</li> <li>4. Banyaknya tugas yang pernah dikerjakan</li> </ol>
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, meliputi aspek kualitas dan kuantitas kerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan, pengalaman, dan motivasi dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kerjasama</li> <li>5. Inisiatif</li> <li>6. Tanggung jawab</li> </ol>

### 3.6. Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Alat yang digunakan untuk

mengetahui deskripsi hasil penelitian adalah menggunakan tabel distribusi frekuensi dan presentase. Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja responden. Sedangkan analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai.

### 3.6.2. Analisis Inferensial

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dan menggunakan model *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan bantuan SmartPLS versi 3. Pertimbangan peneliti dalam menggunakan PLS karena PLS dapat digunakan untuk melakukan konfirmasi teori (*theoretical testing*) dan merekomendasikan hubungan yang belum ada dasar teorinya (eksploratori) dan PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksi. Model analisis jalur semua variabel laten (variabel yang tidak dapat diketahui kuantitasnya secara langsung) dalam PLS terdiri dari 3 (tiga) set hubungan yaitu : Inner model, Outer model dan Weight relation, dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan rumusan dibawah ini:

#### 1. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas

##### 1) Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor*  $\geq 0.7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Nilai

ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

*Discriminant Validity* dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

## 2) Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

## 2. Melakukan uji model atau Goodness of Fit, yang meliputi:

### 1) Uji *R-Square* ( $R^2$ )

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi *R-Square* ( $R^2$ ) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* ( $R^2$ ) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria  $R^2$  terdiri dari tiga

klasifikasi, yaitu: nilai  $R^2$  0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

## 2) *Model\_Fit*

Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05. Namun berdasarkan penjelasan dari situs SMARTPLS, batasan atau kriteria model fit dengan melihat nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square  $<0,10$  atau  $<0,08$  (Cangur & Ercan, 2015).

## 3) *Q Square (Q<sup>2</sup>)*

*Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya  $Q^2$  yang didapat dari  $(1 - SSE/SSO)$ . SSE adalah *Sum Square Error* dan SSO adalah *Sum Square Observation*.

## 3. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Analisis linier berganda bertujuan menguji hubungan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini memakai analisis linier berganda yang dimoderasi (*Moderated Regression Analysis/MRA*). Persamaan regresi linier berganda untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ditujukan dengan persamaan berikut:

Rumus analisis linier berganda / MRA menggunakan rumus :

Model Pertama:

$$Y = \beta_1 X_{1.1} + \beta_2 X_{1.2} + e$$

Model Kedua

$$Y = \beta_1 X_{1.1} + \beta_2 X_{1.2} + \beta_3 X_{1.1} * Z + \beta_4 X_{2.1} * Z + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

$\beta_1$  sampai  $\beta_4$  = Koefisien regresi masing-masing variabel

X1 = Mutasi kerja

X2 = Perubahan struktur organisasi

Z = Pengalaman kerja

X1\*Z = Interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja

X2\*Z = Interaksi perubahan struktur organisasi dengan pengalaman kerja

#### 4. Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini, analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan di analisis menggunakan smartPLS 3 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Terdapat enam langkah yang akan ditempuh, yaitu : (1) Spesifikasi model, membuat Inner Model yang menggambarkan hubungan penelitian ini pendugaan parameter dilakukan dengan melihat nilai

Weight Estimate dan nilai Path Estimate, (2) Membuat diagram jalur. hasil perancangan dari inner model dan outer model selanjutnya dapat dinyatakan dalam bentuk diagram jalur (Ghozali, 2021).

Ada dua hal yang perlu dilakukan antara lain menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar variabel laten baik endogen maupun eksogen dan variabel eksogen dengan indikator, (3) Konversi diagram jalur ke dalam persamaan setelah model dikembangkan dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya diagram jalur di konversikan ke dalam model persamaan yang spesifik, sehingga dapat diketahui berapakah nilai dari besar pengaruh di antara variabel laten dan indikatornya, (4) Pendugaan parameter setelah model di spesifikasikan secara lengkap ke dalam persamaan, langkah berikutnya adalah melakukan pendugaan terhadap parameter dari variabel endogen (Y) dan variabel eksogen (X). Pendugaan parameter bertujuan mengestimasi model teoritis yang dibangun dengan mengukur kebaikan model pada jenjang variabel laten dan parameter yang di estimasi atau indikatornya.

5. Pengujian hipotesis, dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data bebas distribusi, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasan dimulai dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang mencakup variabel-variabel seperti mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja dan kinerja pegawai. Data yang telah dikumpulkan diolah menjadi tabel dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Hasil penelitian disajikan melalui analisis deskriptif yang meliputi karakteristik responden dan gambaran variabel penelitian yang ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi. Analisis ini menjadi landasan untuk membahas pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui pengalaman kerja sebagai variabel moderasi.

#### **4.1. Analisis Deskriptif**

##### **4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian**

Deskripsi mengenai identitas responden menjadi bagian penting dalam penelitian ini karena memberikan informasi rinci tentang karakteristik subjek yang diteliti. Penelitian ini melibatkan 105 pegawai dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang yang berlokasi di Kabupaten Batang, Provinsi Jawa Tengah. Data demografi responden dikumpulkan melalui kuesioner, mencakup empat aspek utama: jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan yang telah dicapai, dan masa kerja. Gambaran lengkap mengenai karakteristik demografi responden disajikan dalam bagian berikut:

**Tabel 4.1**  
**Identitas Responden Penelitian**

<b>Karakteristik</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Jenis Kelamin	Laki-Laki	59	56,2
	Perempuan	46	43,8
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
Usia	21 – 30 tahun	16	15,2
	31 – 40 tahun	52	49,5
	41 – 50 tahun	27	25,7
	> 50 tahun	10	9,5
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
Pendidikan	Diploma	20	19,0
	Sarjana	76	72,4
	Pascasarjana	9	8,6
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>
Lama Kerja	01 – 10 tahun	25	23,8
	11 – 20 tahun	53	50,5
	21 – 30 tahun	22	21,0
	> 30 tahun	5	4,8
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.1 menunjukkan jika Sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sebanyak 59 orang atau 56,2% dari total responden, sementara responden perempuan berjumlah 46 orang atau 43,8%. Proporsi laki-laki yang lebih besar ini dapat mengindikasikan bahwa pekerjaan di bidang perpajakan di wilayah ini cenderung lebih diminati oleh laki-laki, yang mungkin terkait dengan persepsi peran gender dalam pekerjaan formal atau karakteristik pekerjaan yang menuntut kondisi fisik, ketelitian, kemampuan analisis, dan komunikasi interpersonal.

Kelompok usia terbesar adalah 31–40 tahun dengan jumlah 52 orang atau 49,5%, sedangkan paling sedikit adalah yang berusia lebih dari 50 tahun dengan jumlah 10 orang atau 9,5%. Kelompok usia ini mencerminkan bahwa mayoritas

pegawai berada dalam usia produktif, dengan pengalaman kerja yang cukup matang namun masih memiliki energi untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Dominasi kelompok usia ini dapat mendukung kinerja organisasi karena kombinasi antara pengalaman yang mapan dan kemampuan untuk mengadaptasi teknologi atau metode kerja baru.

Sebagian besar pegawai memiliki tingkat pendidikan Sarjana, yaitu sebanyak 76 orang atau 72,4%, sedangkan paling sedikit pascasarjana dengan jumlah 9 orang atau 8,6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan, yang sangat penting untuk mendukung tuntutan pekerjaan di bidang perpajakan yang membutuhkan pemahaman teknis dan analitis yang kuat. Tingginya persentase pegawai dengan pendidikan sarjana mengindikasikan adanya kompetensi intelektual yang mendukung proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas dengan akurasi tinggi, sehingga kinerjanya juga akan semakin tinggi.

Pegawai KPP Pratama Batang sebagian besar sudah bekerja selama 11–20 tahun, yaitu sebanyak 53 orang atau 50,5%, sedangkan paling sedikit yang sudah bekerja lebih dari 30 tahun dengan jumlah 5 orang atau 4,8%. Tingginya persentase pegawai dengan masa kerja tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami kompleksitas tugas perpajakan dan membangun hubungan baik dengan wajib pajak. Masa kerja yang panjang sering dikaitkan dengan kinerja yang lebih stabil karena pemahaman yang mendalam tentang prosedur dan peraturan.

#### 4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis variabel deskriptif bertujuan untuk memahami respon responden terhadap variabel mutasi kerja, pengalaman kerja, perubahan struktur organisasi, dan kinerja pegawai. Untuk menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Di mana:

F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.

F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.

F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.

F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.

F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan  $(1 \times 105) : 5 = 21$ , hingga  $(5 \times 105) : 5 = 105$ , dengan rentang nilai sebesar  $105 - 21 = 84$ . Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 84 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 28 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

$$21,00 - 49,00 = \text{Rendah}$$

$$49,01 - 77,00 = \text{Sedang}$$

$$77,01 - 105,00 = \text{Tinggi}$$

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 4.1.2.1. Variabel Mutasi Kerja

Tanggapan responden terhadap variabel mutasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Tanggapan Responden terhadap Mutasi Kerja**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pengalaman	0	0	0	0	6	18	85	340	14	70	85,60	Tinggi
Tambahan pengetahuan	0	0	2	4	5	15	80	320	18	90	85,80	Tinggi
Kebutuhan	0	0	2	4	16	48	80	320	7	35	81,40	Tinggi
Prestasi	0	0	1	2	9	27	83	332	12	60	84,20	Tinggi
Penempatan pegawai pada posisi yang tepat	0	0	1	2	21	63	77	308	6	30	80,60	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											83,52	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.2 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel mutasi kerja diperoleh nilai rata-rata indeks tanggapan responden adalah 83,52, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, para pegawai memandang mutasi kerja sebagai suatu hal yang positif dan mendukung berbagai aspek pekerjaan mereka. Tingginya penilaian ini menunjukkan bahwa mutasi kerja dianggap mampu memberikan manfaat nyata, seperti peningkatan pengalaman, pengetahuan tambahan, dan peluang untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah tambahan pengetahuan, dengan nilai 85,80, yang mencerminkan pandangan positif pegawai terhadap manfaat mutasi kerja dalam meningkatkan wawasan dan keterampilan mereka. Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah penempatan pegawai pada posisi yang tepat, dengan nilai 80,60, meskipun tetap masuk dalam kategori tinggi. Hal

ini menunjukkan bahwa meskipun mutasi kerja secara umum dinilai baik, ada sedikit keraguan mengenai sejauh mana proses mutasi menjamin penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Perbedaan ini memberikan wawasan bagi manajemen untuk lebih memperhatikan mekanisme penempatan pegawai selama proses mutasi.

#### 4.1.2.2. Variabel Perubahan Struktur Organisasi

Tanggapan responden terhadap variabel perubahan struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Tanggapan Responden terhadap Perubahan Struktur Organisasi**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja	0	0	2	4	30	90	63	252	10	50	79,20	Tinggi
Departementalisasi	0	0	2	4	22	66	70	280	11	55	81,00	Tinggi
Rantai komando	0	0	0	0	12	36	73	292	20	100	85,60	Tinggi
Rentang kendali	0	0	1	2	17	51	72	288	15	75	83,20	Tinggi
Sentralisasi dan desentralisasi	0	0	0	0	8	24	82	328	15	75	85,40	Tinggi
Formalisasi	0	0	0	0	13	39	75	300	17	85	84,80	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											83,20	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.3 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel perubahan struktur organisasi diperoleh nilai rata-rata indeks tanggapan responden adalah 83,20, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, perubahan struktur organisasi dinilai secara positif oleh para pegawai. Responden memandang bahwa perubahan dalam struktur organisasi memberikan dampak yang baik terhadap pembagian tugas, pengelolaan departemen, dan alur

komunikasi serta pengambilan keputusan.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah rantai komando dengan nilai 85,60, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa struktur organisasi telah memberikan jalur komunikasi yang jelas dan efektif dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah spesialisasi atau pembagian tenaga kerja dengan nilai 79,20, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa pembagian tugas dapat ditingkatkan lebih lanjut agar sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan operasional organisasi.

#### 4.1.2.3. Variabel Pengalaman Kerja

Tanggapan responden terhadap variabel pengalaman kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden terhadap Pengalaman Kerja**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Lama waktu/masa kerja	0	0	0	0	9	27	77	308	19	95	86,00	Tinggi
Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	0	0	1	2	3	9	85	340	16	80	86,20	Tinggi
Penguasaan terhadap pekerjaan	0	0	1	2	14	42	73	292	17	85	84,20	Tinggi
Banyaknya tugas yang pernah dikerjakan	0	0	1	2	5	15	75	300	24	120	87,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											85,95	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.4 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel pengalaman

kerja diperoleh nilai rata-rata indeks tanggapan responden adalah 85,95, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai secara umum memiliki pandangan positif terhadap pengalaman kerja mereka. Tingginya nilai ini mencerminkan bahwa pengalaman kerja dianggap berkontribusi signifikan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas di tempat kerja.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah banyaknya tugas yang pernah dikerjakan, dengan nilai 87,40. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa beragam tugas yang mereka kerjakan selama ini telah memperkaya pengalaman kerja dan kemampuan mereka. Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah penguasaan terhadap pekerjaan, dengan nilai 84,20. Meskipun tetap berada dalam kategori tinggi, hasil ini menunjukkan adanya ruang untuk meningkatkan penguasaan tugas melalui pelatihan atau pendampingan lebih lanjut. Nilai-nilai ini mencerminkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam hal adaptasi terhadap tugas yang beragam dan penguasaan teknis pekerjaan.

#### **4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai**

Tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai**

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas kerja	0	0	0	0	14	42	78	312	13	65	83,80	Tinggi
Kuantitas kerja	0	0	0	0	4	12	89	356	12	60	85,60	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0	2	4	9	27	78	312	16	80	84,60	Tinggi
Kerjasama	0	0	0	0	4	12	74	296	27	135	88,60	Tinggi
Inisiatif	0	0	2	4	16	48	69	276	18	90	83,60	Tinggi
Tanggung jawab	0	0	0	0	2	6	79	316	24	120	88,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											85,77	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.5 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata indeks tanggapan responden adalah 85,77, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki pandangan positif terhadap kinerja mereka. Nilai ini mencerminkan bahwa pegawai mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun aspek lainnya seperti kerjasama dan tanggung jawab.

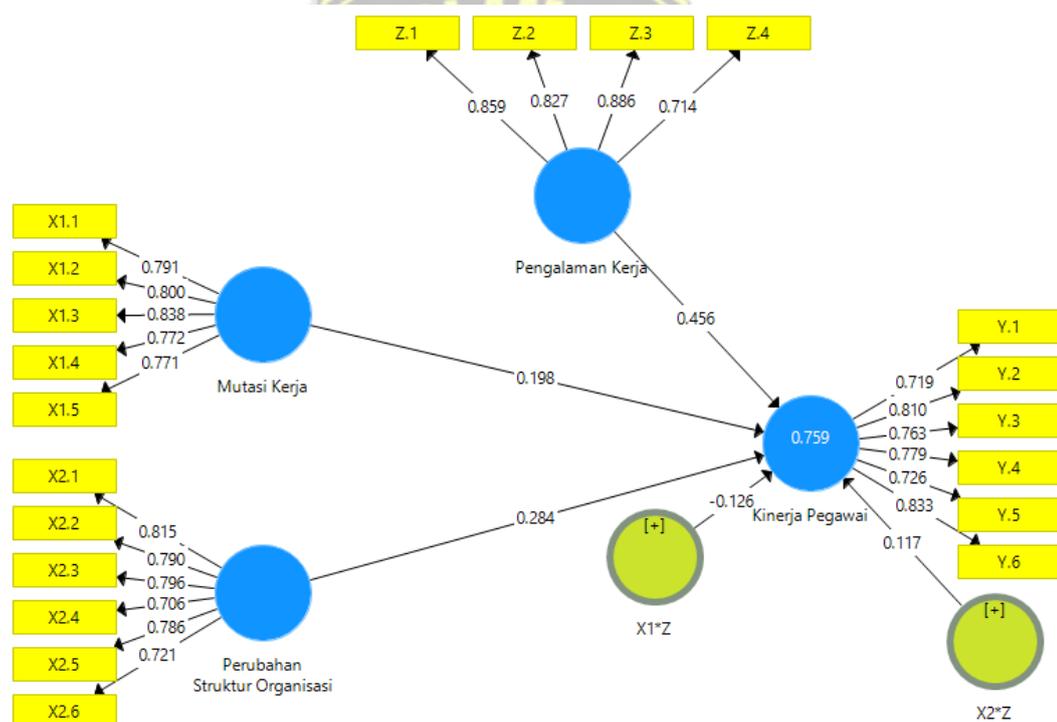
Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah kerjasama, dengan nilai 88,60, yang mengindikasikan bahwa pegawai sangat mengutamakan kerja tim dalam menjalankan tugas mereka. Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah inisiatif, dengan nilai 83,60. Walaupun tetap dalam kategori tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa aspek inisiatif masih dapat ditingkatkan, misalnya dengan memberikan peluang lebih banyak kepada pegawai untuk berinovasi atau mengambil keputusan secara mandiri. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai di KPP Pratama Batang berada pada level yang baik, dengan kekuatan utama pada aspek kerja sama dan tanggung jawab.

#### 4.2. Analisis Inferensial

Tahapan analisis inferensial melibatkan sejumlah pengujian statistik yang dilakukan secara sistematis. Proses ini mencakup langkah-langkah seperti uji validitas instrumen, uji reliabilitas instrumen, uji model penelitian, hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA), dan uji hipotesis. Tahapan pengujian akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 4.2.1. Outer Model

Hasil outer model yang diperoleh dari hasil pengolahan data menggunakan *Smart Partial Least Square* (SMART-PLS) yaitu:



**Gambar 4.1. Outer Model**

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa variabel mutasi kerja diukur melalui lima indikator (X1.1 – X1.5), sementara variabel perubahan struktur organisasi diukur menggunakan enam indikator (X2.1 – X2.6). Variabel pengalaman kerja

melibatkan empat indikator (Z.1 – Z.4), sedangkan untuk variabel kinerja pegawai diukur melalui enam indikator (Y.1 – Y.6). Setiap indikator direpresentasikan oleh satu pernyataan dalam kuesioner. Panah yang mengarah dari konstruk laten ke indikator menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan indikator reflektif, yang berfungsi untuk menjelaskan karakteristik variabel secara lebih mendalam melalui sejumlah pernyataan.

#### 4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Validitas konvergen untuk setiap indikator variabel atau konstruk diuji menggunakan dua cara. Cara pertama adalah dengan memeriksa nilai *loading factor* yang tercantum dalam tabel *outer loading*. Indikator dianggap valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7. Nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator disajikan dalam tabel berikut

**Tabel 4.6**  
**Hasil Outer Loading**

	Mutasi Kerja	Perubahan Struktur Organisasi	Pengalaman Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1	0,791			
X1.2	0,800			
X1.3	0,838			
X1.4	0,772			
X1.5	0,771			
X2.1		0,815		
X2.2		0,790		
X2.3		0,796		
X2.4		0,706		
X2.5		0,786		
X2.6		0,721		
Z.1			0,859	
Z.2			0,827	
Z.3			0,886	
Z.4			0,714	

	Mutasi Kerja	Perubahan Struktur Organisasi	Pengalaman Kerja	Kinerja Pegawai
Y.1				0,719
Y.2				0,810
Y.3				0,763
Y.4				0,779
Y.5				0,726
Y.6				0,833

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk setiap item indikator pada masing-masing variabel atau konstruk melebihi 0,70. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator dari variabel mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai sudah dapat dinyatakan valid.

Cara kedua uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5, maka indikator dianggap valid. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Mutasi Kerja	0,632
Perubahan Struktur Organisasi	0,593
Pengalaman Kerja	0,679
Kinerja Pegawai	0,597

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.7 mengemukakan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel, yaitu mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai, lebih besar dari 0,50. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa pengukuran setiap konstruk atau variabel ini dianggap valid.

Validitas diskriminan diuji menggunakan hasil output *Fornell-Larcker Criterion*, yang membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* dari setiap variabel dengan korelasi antara variabel tersebut dan variabel lainnya. Sebuah variabel dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap variabel lain. Hasil dari *Fornell-Larcker Criterion* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan *Fornell-Larcker Criterion***

	Kinerja Pegawai	Mutasi Kerja	Pengalaman Kerja	Perubahan Struktur Organisasi
Kinerja Pegawai	0,773			
Mutasi Kerja	0,657	0,795		
Pengalaman Kerja	0,718	0,512	0,824	
Perubahan Struktur Organisasi	0,720	0,739	0,701	0,770

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.8 menjelaskan bahwa dari hasil *output Fornell-Larcker Criterion*, diperoleh nilai akar AVE untuk masing-masing variabel lebih besar dinandingkan nilai korelasi antarvariabelnya. Misalnya, nilai akar AVE untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,773, dimana nilai tersebut lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain. Variabel mutasi kerja, pengalaman kerja, serta perubahan struktur organisasi juga memiliki nilai akan AVE yang lebih besar dari nilai korelasinya. Dapat disimpulkan setiap variabel sudah dikatakan valid secara diskriminan.

#### 4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk memastikan konsistensi alat ukur dalam mengukur variabel. Reliabilitas variabel dievaluasi berdasarkan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Variabel dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* melebihi 0,70. Hasil pengujian reliabilitas disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
Mutasi Kerja	0,856	0,895
Perubahan Struktur Organisasi	0,863	0,897
Pengalaman Kerja	0,840	0,894
Kinerja Pegawai	0,864	0,899

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 menjelaskan bahwa dari hasil *output*, diperoleh nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* masing-masing variabel mutasi lebih besar dari 0,70. Artinya pengukuran setiap variabel mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai adalah reliabel. Hasil ini menandakan jika semua pengukuran variabel telah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap penelitian.

#### **4.2.2. Uji Model (*Goodness of Fit*)**

Uji model dilakukan dengan tiga pengujian, yaitu *R-Square*, *model\_fit*, dan *Q-Square*, dan masing-masing metode tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### **4.2.2.1. R-Square**

*R-Square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria dalam pengambilan keputusan pada pengujian ini adalah sebagai berikut: nilai *R-Square*

sebesar 0,67 menunjukkan model yang kuat, nilai antara 0,33 hingga 0,66 menunjukkan model yang sedang, dan nilai antara 0,19 hingga 0,32 menunjukkan model yang lemah. Hasil *R-Square* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,759	0,747

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 mengemukakan jika dari hasil *output* menjelaskan nilai *R-Square* kinerja pegawai sebesar 0,759. Hasil ini menunjukkan jika variabel mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, dan pengalaman kerja dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 75,9%. Nilai *R-Square* tersebut menggambarkan jika model yang dihasilkan sebagai model yang kuat.

#### 4.2.2.2. Model\_Fit

Uji model-fit bertujuan untuk mengetahui model yang dihasilkan sudah fit, sehingga model tersebut layak digunakan. Uji model\_fit dilakukan dengan melihat nilai SRMR (*Standardized Root Mean square Residual*) sebagai alat ukuran fit model (kecocokan model). Jika nilai SRMR < 0,08 menunjukkan model fit (cocok) (Cangur & Ercan, 2015). Berikut ini disajikan hasil uji model\_fit yaitu:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Model\_Fit**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,079	0,079

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 menjelaskan jika, berdasarkan hasil output model\_fit diperoleh

besarnya nilai SRMR (*Standardized Root Meansquare Residual*) yang dilihat dari *saturated model* sebesar 0,079, dan *estimated model* sebesar 0,079. Nilai SRMR tersebut kurang dari 0,08, sehingga dapat disimpulkan jika model yang dihasilkan tersebut sudah fit.

#### 4.2.2.3. *Q-Square*

*Q-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana model dan estimasi parameternya mampu memprediksi nilai observasi dengan baik. Apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang relevan. Berikut ini adalah hasil uji *Q-Square*:

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Q-Square***

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai	630,000	363,104	0,424
Mutasi Kerja	525,000	525,000	
Pengalaman Kerja	420,000	420,000	
Perubahan Struktur Organisasi	630,000	630,000	
X1*Z	105,000	105,000	
X2*Z	105,000	105,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 mengemukakan jika nilai *Q-Square* dari variabel kinerja pegawai adalah 0,424. Nilai tersebut lebih besar dari 0, dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi kerja, perusahaan struktur organisasi, dan pengalaman kerja memiliki kemampuan prediktif yang relevan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.2.3. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Analisis linier berganda bertujuan menguji hubungan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini memakai analisis linier berganda yang dimoderasi (*Moderated Regression Analysis/MRA*). Analisis regresi

linear digunakan untuk mengetahui pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai, serta mengetahui fungsi pengalaman kerja dalam memoderasi pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis model *Moderated Regression Analysis* (MRA) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Mutasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,198	0,198	0,092	2,145	0,032
Perubahan Struktur Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,284	0,300	0,128	2,209	0,028
Pengalaman Kerja -> Kinerja Pegawai	0,456	0,448	0,109	4,197	0,000
X1*Z -> Kinerja Pegawai	-0,126	-0,135	0,057	2,215	0,027
X2*Z -> Kinerja Pegawai	0,117	0,123	0,055	2,131	0,034

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, maka model regresi yang dihasilkan dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 0,198 X1 + 0,284 X2 \dots\dots\dots(i)$$

$$Y = 0,198 X1 + 0,284 X2 - 0,126 X1*Z + 0,117 X2*Z \dots\dots\dots(ii)$$

Berdasarkan atas persamaan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa:

1. Nilai koefisien mutasi kerja (X1) sebesar 0,198, dan bernilai positif. Hasil tersebut berarti jika mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya dengan adanya mutasi kerja, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2. Nilai koefisien perubahan struktur organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,284, dan bernilai positif. Hasil tersebut berarti jika perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya dengan adanya perubahan struktur organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Nilai koefisien interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja sebesar -0,126 dan bernilai negatif. Hasil tersebut berarti jika interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, yang berarti dengan adanya pengalaman kerja dapat memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Nilai koefisien interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja sebesar -0,126 dan bernilai negatif. Hasil tersebut berarti jika interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, yang berarti dengan adanya pengalaman kerja dapat memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai, mutasi kerja berpengaruh negatif pada awalnya, setelah pegawai dapat menyesuaikan diri ditempat yang baru, maka akan berpengaruh positif

#### 4.2.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan 1,96 dan p-value dengan 0,05. Jika nilai t-statistik  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-statistik  $< 1,96$  dan p-value  $> 0,05$ , hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Berdasarkan *Structural Equation Modeling* menggunakan *Partial Least*

*Square* (PLS), pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Hipotesis**

	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>
Mutasi Kerja -> Kinerja Pegawai	2,145	0,032	H1 diterima
Perubahan Struktur Organisasi -> Kinerja Pegawai	2,209	0,028	H2 diterima
X1*Z -> Kinerja Pegawai	2,215	0,027	H3 diterima
X2*Z -> Kinerja Pegawai	2,131	0,034	H4 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa dari hasil uji hipotesis secara parsial mengenai pengaruh mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, interaksi mutasi kerja dengan pengalaman, interaksi perubahan struktur organisasi dengan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *t statistic* pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2,145 dengan nilai P-values sebesar 0,032. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96 yaitu  $2,145 > 1,96$ , dan nilai P values 0,032 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis satu (H1) yang menyatakan mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

2. Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *t statistic* pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 2,209 dengan nilai P-values sebesar 0,028. Hasil tersebut

menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96 yaitu  $2,209 > 1,96$ , dan nilai P values 0,028 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa perubahan struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis dua (H2) yang menyatakan perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

### 3. Pengaruh Interaksi Mutasi Kerja dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *t statistic* pengaruh interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 2,215 dengan nilai P-values sebesar 0,027. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96 yaitu  $2,215 > 1,96$ , dan nilai P values 0,027 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis tiga (H3) yang menyatakan pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

### 4. Pengaruh Interaksi Perubahan Struktur Organisasi dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *t statistic* pengaruh interaksi perubahan struktur organisasi dengan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2,131 dan nilai P-values sebesar 0,034. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai *t statistic* lebih besar jika

dibandingkan dengan 1,96 yaitu  $2,131 > 1,96$ , dan nilai P values 0,034 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya menerima hipotesis alternatif, artinya bahwa interaksi perubahan struktur organisasi dengan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika hipotesis empat (H4) yang menyatakan pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

#### **4.3. Pembahasan**

Pembahasan mengenai pengaruh mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, interaksi mutasi kerja dengan pengalaman kerja, dan interaksi perubahan struktur organisasi dengan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Batang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis satu diterima, yang berarti bahwa mutasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan mutasi yang dilakukan secara terencana, mempertimbangkan kompetensi karyawan, serta memberikan peluang pengembangan karier dan peningkatan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

Hasil analisis yang menunjukkan bahwa mutasi kerja memiliki peran

penting dalam meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Batang. Hasil ini mengindikasikan pentingnya perencanaan dan pelaksanaan mutasi yang strategis dalam organisasi. Mutasi yang mempertimbangkan kompetensi karyawan tidak hanya membantu menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka, tetapi juga memberikan kesempatan untuk pengembangan karier dan peningkatan keterampilan. Langkah ini dapat meningkatkan motivasi kerja, adaptabilitas, dan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan baru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kinerja. Di KPP Pratama Batang, implementasi mutasi yang terarah dapat menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dan potensi individu, sehingga mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Hasil analisis ini sejalan dengan tanggapan responden terhadap variabel mutasi kerja yang rata-rata memiliki nilai indeks tinggi (83,52), mencerminkan persepsi positif pegawai terhadap pelaksanaan mutasi kerja di KPP Pratama Batang. Responden memberikan skor tinggi pada indikator seperti pengalaman, tambahan pengetahuan, kebutuhan, prestasi, dan penempatan pada posisi yang tepat, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi yang dilakukan tidak hanya dianggap relevan dan bermanfaat oleh pegawai, tetapi juga memberikan dampak nyata dalam meningkatkan keterampilan, pengalaman, dan motivasi mereka untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, hasil analisis ini memperkuat bahwa pelaksanaan mutasi kerja yang dirancang dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan adaptif. Hasil ini sejalan dengan hasil

penelitian Margaretta et al., (2022); Sofiati & Septianto (2021); Zamroni (2020); dan Aini et al., (2020) yang menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Batang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis dua diterima, yang berarti bahwa perubahan struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan perubahan yang menciptakan alur kerja lebih efisien, memperjelas tanggung jawab, meningkatkan koordinasi antar departemen, dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih cepat serta efektif, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

Hasil analisis yang menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi memiliki peran penting terhadap peningkatan kinerja pegawai KPP Pratama Batang. Hasil ini mencerminkan pentingnya desain organisasi yang dinamis dan adaptif terhadap kebutuhan operasional. Perubahan struktur yang menciptakan alur kerja yang lebih efisien dapat membantu mengurangi hambatan birokrasi, memperjelas tanggung jawab, dan meningkatkan efektivitas koordinasi antar departemen. Selain itu, struktur organisasi yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat dan efektif dapat memberikan respons yang lebih baik terhadap tantangan operasional dan kebutuhan pelanggan. Di KPP Pratama

Batang, hal ini berarti bahwa penyesuaian struktur organisasi, seperti pembagian tugas yang lebih spesifik dan rentang kendali yang optimal, dapat meningkatkan fokus pegawai pada target kinerja, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih produktif.

Hasil analisis ini didukung oleh tanggapan responden terhadap variabel perubahan struktur organisasi yang memiliki nilai rata-rata indeks tinggi sebesar 83,20, menunjukkan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang merasakan manfaat positif dari perubahan struktur organisasi yang diterapkan. Responden memberikan skor tinggi pada indikator seperti spesialisasi atau pembagian tenaga kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi-desentralisasi, dan formalisasi, yang semuanya berperan dalam menciptakan alur kerja yang lebih efisien dan terstruktur. Tingginya penilaian terhadap rantai komando dan sentralisasi-desentralisasi yang mencerminkan apresiasi pegawai terhadap mekanisme pengambilan keputusan yang lebih jelas dan terarah. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi yang tepat tidak hanya memberikan kemudahan dalam menjalankan tugas tetapi juga mendorong kinerja yang lebih optimal dan terorganisasi dengan baik. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Lailla & Mardi (2022); Warman et al., (2022); Ashraf et al., (2021); Solihati (2020) menyatakan perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Interaksi Mutasi Kerja dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Batang**

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis tiga diterima, yang berarti bahwa

pengalaman kerja secara signifikan dapat memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t statistic* lebih besar dari 1,96, serta nilai P-values lebih kecil daripada 0,05. Artinya bahwa pengalaman kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga pegawai dengan pengalaman lebih tinggi cenderung beradaptasi lebih baik dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Pratama Batang setelah mutasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman kerja memainkan peran penting sebagai moderator dalam hubungan antara mutasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih tinggi memiliki kemampuan untuk beradaptasi lebih baik terhadap perubahan posisi atau tanggung jawab akibat mutasi kerja. Pengalaman yang lebih lama memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap proses kerja, meningkatkan keterampilan dalam menghadapi tantangan baru, serta memungkinkan pegawai untuk dengan cepat memahami ekspektasi dalam peran baru. Dengan demikian, mutasi yang dirancang secara strategis, yang mempertimbangkan pengalaman kerja, dapat menghasilkan dampak positif yang lebih signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, pegawai dengan pengalaman yang lebih rendah mungkin memerlukan waktu adaptasi lebih lama, sehingga pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja mereka menjadi lebih lemah. Oleh karena itu, penting bagi KPP Pratama Batang untuk mengidentifikasi dan mendukung kebutuhan adaptasi pegawai berdasarkan tingkat pengalaman kerja.

Hasil analisis ini juga sejalan dengan tanggapan responden terhadap

variabel pengalaman kerja, yang menunjukkan nilai rata-rata indeks tinggi sebesar 85,95. Responden memberikan penilaian tinggi terhadap indikator seperti lama waktu/masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan, serta banyaknya tugas yang pernah dikerjakan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang memiliki pengalaman yang cukup matang dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya memperkuat pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja mereka. Pengalaman yang lebih banyak dan keterampilan yang lebih baik memungkinkan pegawai untuk menghadapi tantangan dalam posisi baru dengan lebih efektif, beradaptasi lebih cepat, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sehingga, pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai menjadi faktor yang memperkuat dampak positif dari mutasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di KPP Pratama Batang.

#### **4. Pengaruh Interaksi Perubahan Struktur Organisasi dengan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Batang**

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis empat diterima, yang berarti bahwa pengalaman kerja secara signifikan dapat memoderasi pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t statistic* lebih besar dari 1,96, serta nilai *P-values* lebih kecil daripada 0,05. Artinya bahwa pengalaman kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai KPP Pratama Batang dengan pengalaman lebih tinggi lebih mampu menyesuaikan diri dan tetap dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan dengan baik dalam struktur organisasi

yang baru.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran penting dalam memoderasi pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan pengalaman yang lebih tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dalam struktur organisasi, karena mereka telah menghadapi berbagai tantangan dan perubahan dalam pekerjaan sebelumnya. Mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang alur kerja dan peran masing-masing dalam organisasi, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat dan efektif dalam struktur yang baru. Dengan pengalaman tersebut, pegawai dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja meskipun terjadi perubahan dalam struktur organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan pengalaman yang lebih rendah mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk beradaptasi, sehingga pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja mereka dapat lebih terbatas. Oleh karena itu, pengalaman kerja menjadi faktor kunci yang memperkuat dampak positif perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini juga selaras dengan tanggapan responden terhadap variabel pengalaman kerja, yang menunjukkan nilai rata-rata indeks tinggi sebesar 85,95. Sebagian besar pegawai di KPP Pratama Batang memiliki pengalaman kerja yang signifikan, seperti ditunjukkan pada indikator seperti lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan, serta penguasaan terhadap pekerjaan. Dengan pengalaman yang lebih banyak, pegawai tidak hanya merasa lebih siap dalam menghadapi mutasi kerja, tetapi juga lebih mampu beradaptasi dengan

perubahan dalam struktur organisasi. Hal ini tercermin dari penilaian responden yang memberikan nilai tinggi terhadap kemampuan mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang bervariasi, serta menangani perubahan dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, pengalaman yang luas memungkinkan pegawai untuk lebih efektif mengelola tantangan yang muncul akibat perubahan struktur organisasi dan mempertahankan kinerja yang optimal di KPP Pratama Batang.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang tidak cukup dengan melakukan mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi semata, melainkan juga perlu memperhatikan pengalaman kerja yang dimiliki oleh KPP Pratama Batang. Oleh sebab itu, kombinasi antara mutasi kerja, perubahan struktur organisasi, dan pengalaman kerja yang tinggi akan menjadi kunci untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Kesimpulan yang dapat diambil adalah:

1. Mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan mutasi yang terencana, mempertimbangkan kompetensi, serta memberikan peluang pengembangan karier dan peningkatan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai di KPP Pratama Batang.
2. Perubahan struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan perubahan yang menciptakan alur kerja lebih efisien,

memperjelas tanggung jawab, meningkatkan koordinasi antar departemen, dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih cepat serta efektif, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

3. Pengalaman kerja secara signifikan dapat memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja. Artinya pengalaman kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga pegawai dengan pengalaman lebih tinggi cenderung beradaptasi lebih baik dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Pratama Batang setelah mutasi.
4. Pengalaman kerja secara signifikan dapat memoderasi pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja. Artinya bahwa pengalaman kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai KPP Pratama Batang dengan pengalaman lebih tinggi lebih mampu menyesuaikan diri dan tetap dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan dengan baik dalam struktur organisasi yang baru.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pengaruh mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai dengan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat konsep yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2019), yang menyatakan bahwa mutasi kerja dapat meningkatkan motivasi dan keterampilan pegawai melalui rotasi tugas yang menantang serta menambah wawasan pegawai

terhadap berbagai aspek organisasi. Hasil penelitian juga sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2018), yang menegaskan bahwa perubahan struktur organisasi yang dirancang dengan baik akan meningkatkan efisiensi kerja dan memperjelas tanggung jawab, sehingga mampu mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini mendukung temuan Margareta et al. (2022) dan Sofiati dan Septianto (2021) yang menyimpulkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan memberikan tantangan baru serta mengurangi kejenuhan dalam pekerjaan. Demikian pula, temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ashraf et al. (2021) dan Solihati (2020), yang menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai jika dilakukan dengan pendekatan yang terstruktur dan mempertimbangkan kesiapan pegawai.

Selain itu, penelitian ini memberikan bukti empiris atas teori adaptasi terhadap perubahan, yang menyatakan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja lebih tinggi mampu menghadapi perubahan dengan lebih baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019) dan Nawawi (2016), pengalaman kerja berperan penting dalam memperkuat kemampuan pegawai untuk mengatasi tantangan baru serta mempercepat proses adaptasi terhadap kondisi kerja yang berubah. Dengan demikian, penelitian ini mengisi gap yang ditinggalkan oleh penelitian terdahulu yang belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana pengalaman kerja dapat memoderasi hubungan antara mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan, implikasi teoritis dari penelitian ini adalah menegaskan pentingnya memperhatikan pengalaman kerja

sebagai faktor moderasi dalam mengelola mutasi dan perubahan struktur organisasi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai secara efektif.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Batang, sebagai berikut:

1. Mutasi kerja terencana dan berdasarkan kompetensi pegawai di KPP Pratama Batang perlu merencanakan mutasi kerja dengan mempertimbangkan kompetensi dan potensi pengembangan karier pegawai. Sebagai implikasi, pengelolaan mutasi yang baik dapat memberikan peluang peningkatan keterampilan dan mempercepat adaptasi pegawai terhadap tugas baru, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa proses mutasi didasarkan pada evaluasi kompetensi yang objektif dan jelas.
2. Perubahan struktur organisasi yang efektif dan terstruktur harus dilaksanakan dengan pendekatan yang sistematis dan mempertimbangkan efisiensi alur kerja serta pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab pegawai. Manajer perlu memastikan bahwa setiap pegawai memahami perubahan yang terjadi dan bagaimana hal tersebut akan mempengaruhi pekerjaan mereka, guna memastikan bahwa kinerja pegawai tidak terganggu oleh ketidakjelasan struktur baru. Pembinaan komunikasi dan koordinasi yang baik antar departemen juga menjadi kunci dalam menciptakan perubahan yang positif.

3. Pengalaman kerja sebagai faktor pendukung dalam adaptasi dan kinerja memainkan peran penting dalam mempercepat proses adaptasi terhadap mutasi kerja dan perubahan struktur organisasi. Manajer perlu memberikan perhatian lebih kepada pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih tinggi, karena mereka cenderung dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lebih cepat dan meningkatkan kinerja secara lebih efektif. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada pemanfaatan pengalaman pegawai yang ada dapat menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di satu instansi, yaitu KPP Pratama Batang, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk instansi lain dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, penelitian ini mengandalkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh pegawai KPP Pratama Batang, yang memiliki kemungkinan bias karena sifat subyektif dari jawaban yang diberikan.

#### **5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang**

Beberapa agenda penelitian yang akan datang dapat dikembangkan berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini. Pertama, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan berbagai instansi atau sektor lain untuk menguji apakah hasil yang ditemukan dalam penelitian ini berlaku di

konteks yang lebih luas. Kedua, penelitian dapat menggunakan metode penelitian yang lebih beragam, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kinerja pegawai dalam konteks perubahan yang terjadi di organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Z., Ihsani, S., Mediyanti, S., Agustina, A., & Mirnawati. (2020). The Influence of Job Placement, Job Rotation and Organizational Culture toward Job Satisfaction and its Impact to the Performance of Employees Department of Mines and Energy Aceh. *Conference: The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation*, 1–6. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.20-6-2020.2300688>
- Anggraini, A., Tridayanti, H., & Damayanti, E. (2021). The Influence of Work Environment and Perceived Organizational Support on the Employee Performance of PT Y in Surabaya with Employee Engagement as an Intervening Variable. *Jurnal Ekonomi*, 21(1), 35–51.
- Ashraf, S., Khan, M. M., Khan, S. N., Ghazanfer, F., & Mehmood, S. (2021). Impact of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Selected Social Welfare and Women Development Areas in Azad Jammu and Kashmir, Pakistan. *International Journal of Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(6), 228–238. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.06.026>
- Aslim, A., Farida, E., & Slamet, A. R. (2022). Pengaruh Karakteristik Personal, Komunikasi serta Karakteristik Struktur Organisasi terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Pengurus Unit Aktivitas Mahasiswa (UAM) FEB UNISMA 2020–2021). *E – Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 12(01), 181–189. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/18385>
- Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi (Jurnal EMA)*, 5(1), 12–20. <http://dx.doi.org/10.47335/ema.v5i1.44>
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities terhadap Employee Performance yang Dimediasi oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152–167. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Dharma, A. (2018). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. (Edisi 2). Andi Offset.
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gah, D. Z. R., & Syam, A. H. (2021). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kemampuan

- Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Balai Latihan Masyarakat Makassar. *Jurnal Mirai Manajemen*, 6(2), 123–136. <https://doi.org/10.37531/mirai.v6i2.1392>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2017). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga.
- Hair, J. F., Page, M., Brunsveld, N., Merkle, A., & Cleton, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods*. Taylor & Francis Group.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hudiyah, D., & Syaodih, E. (2022). Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Onamba Karawang Indonesia. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 4(1), 27–35.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Laila, N., & Mardi. (2022). Organizational Change On Employee Performance. *International Journal Procedia of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 404–410. <https://doi.org/10.21070/pssh.v3i1.145>
- Lela, N., Hidayat, S., & Adji, W. H. (2022). Effect of Work Experience on Employee Performance in Banjaran District Office. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 2334–2341. <https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.810>
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Marbun, H. S., & Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278.
- Margaretta, N., Utari, W., & Subijanto. (2022). Pengaruh Kompensasi, Mutasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di KPP Pratama Lamongan. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 3(2), 162–170. <https://doi.org/10.51713/jamas.v3i2.60>

- Muhyadi. (2017). *Dinamika Organisasi Konsep dan Aplikasinya dalam Interaksi Sosial*. Penerbit Ombak.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (2020). *Manajemen Personalialia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. Mc Graw Hill.
- Novemaryl, Hendriani, S., & Efni, Y. (2019). Pengaruh Beban Kerja dan Mutasi terhadap Semangat Kerja dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Ditreskrimum Polda Riau. *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim*, 15(1), 43–56. <http://dx.doi.org/10.24014/jp.v15i1.4609>
- Novika, P. W. (2018). Pengaruh Mutasi dan Pelatihan Kerja terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 1(2), 297–315. <https://doi.org/10.31539/costing.v1i2.248>
- Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2019). The Contribution of Cultural Intelligence to the Interaction Involvement and Performance of Call Center Agents in Cross-Cultural Communication: The Moderating Role of Work Experience. *Management Research Review*, 42(12), 1400–1422. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0386>
- Rarung, N. (2020). Pengaruh Mutasi Pegawai dan Perubahan Struktur Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada ASN Di Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulut, Tengah, Gorontalo, dan Malut). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 143–154.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sofiati, & Septianto, Y. (2021). Pengaruh Mutasi Pegawai dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan Dan Bisnis*, 2(2), 11–25. <https://doi.org/10.36490/value.v2i2.201>
- Solihati, V. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Restrukturisasi Birokrasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(1), 1–9.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practice and Employee Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *Seisense Business Review*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Umar, H. (2018). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.

- Warman, M. A., Maarif, M. S., Sukamawati, A., Affandi, J., & Mangundjaya, W. L. (2022). The Role of Organizational Justice and Job Rotation in Job Satisfaction and Work Performance: An Exploratory Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(5), 531–539. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0531>
- Were, I. U., & Ilyas, G. B. (2021). Analisis Kebijakan Rotasi Jabatan dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 1–8.
- Zamroni. (2020). Peran Rotasi dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Parameter Manajemen*, 5(1), 1–11.

