E-ISSN: 3025-0994
Halaman 1494-1504
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Pengaruh Mutasi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating

Hendrawan Triartanto[1], Olivia Fachrunnisa[2]

[1,2] Universitas Islam Sultan Agung Semarang
e-mail: triartanto.hendrawan@gmail.com[1], oliviahuda75@gmail.com[2]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderating pada KPP Pratama Semarang Gayamsari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Gayamsari sebanyak 84 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan. Selain itu, dukungan organisasi terbukti mampu memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai dan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Mutasi Kerja, Motivasi Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to analyze the influence of job transfers and work motivation on employee performance, with organizational support as a moderating variable at the Semarang Gayamsari Pratama Tax Office (KPP Pratama Semarang Gayamsari). This study used a quantitative approach with a survey method. The population in this study was all 84 employees of the Semarang Gayamsari Pratama Tax Office (KPP Pratama Semarang Gayamsari). Data collection was conducted through questionnaires. Data analysis used the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the assistance of the SmartPLS 4 application. The results show that job transfers have a positive and significant effect on employee performance. Work motivation also has a positive and significant effect on employee performance. Organizational support has been shown to have a positive and significant effect on employee performance and is the most dominant variable. Furthermore, organizational

support has been shown to moderate the effect of job transfers on employee performance and the effect of work motivation on employee performance.

***Keywords**: Job Transfers, Work Motivation, Organizational Support, And Employee Performance*

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi, sebab keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas, kemampuan, dan motivasi pegawai yang ada di dalamnya. Hasibuan (2017) menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Sementara itu, Siagian (2016) menyatakan bahwa SDM merupakan potensi yang berfungsi sebagai modal organisasi dalam mewujudkan tujuan. Sejalan dengan itu, Sedarmayanti (2018) menekankan bahwa SDM tidak dapat dipisahkan dari organisasi, karena menjadi faktor penggerak utama dalam mencapai efektivitas kerja.

Kinerja pegawai sendiri dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Bernardin & Russell (2013) juga mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk motivasi, dukungan organisasi, dan kebijakan organisasi seperti mutasi.

Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Semarang Gayamsari dapat dijelaskan bahwa indeks capaian Nilai Kinerja Organisasi di atas 100%, namun mengalami tren penurunan dari tahun 2022 sebesar 112.50% turun menjadi 110.11% pada tahun 2023 dan kembali mengalami penurunan menjadi 107.63% padat tahun 2024. Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Semarang Gayamsari berasal dari himpunan dari Nilai Kenerja Individu seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Gayamsari.

Dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai, organisasi sering kali melakukan kebijakan mutasi kerja. Mutasi merupakan perpindahan pegawai dari satu jabatan atau lokasi kerja ke jabatan atau lokasi kerja lain dengan tujuan untuk penyegaran, pemerataan kompetensi, maupun kebutuhan organisasi. Pada instansi direktorat Jenderal Pajak, mutasi dilakukan untuk pemerataan beban, pengembangan kompetensi, dan menjaga integritas sebagai upaya pencegahan praktik disfungsional. Namun, tidak semua pegawai merespons mutasi secara positif. Dampak mutasi terhadap kinerja pegawai kerap beragam: menjadi positif ketika penempatan sesuai kompetensi, didukung fasilitas dan berada di homebase, tetapi bisa negatif ketika tidak sesuai dengan kompetensi, jarak tempuh bertambah dikarenakan dimutasi ke luar daerah homebase, dan minim dukungan organisasi.

Setiap tahun terjadi mutasi pegawai baik skala nasional, skala regional di lingkup Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I, maupun skala internal di lingkup KPP Pratama Semarang Gayamsari sehingga masing-masing seksi di KPP Pratama Semarang Gayamsari mengalami perubahan anggota seksi. Hal ini menyebabkan pegawai yang baru mutasi harus melakukan

adaptasi dengan bidang pekerjaan yang baru. Sebagai contoh untuk jabatan Account Representative yang bertugas di Seksi Pengawasan harus melakukan pengenalan wilayah dan profil usaha Wajib Pajak yang diampu dengan jumlah Wajib Pajak bervariasi tergantung wilayah.

Motivasi kerja sendiri menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja. Robbins & Judge (2015) menyebut motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan performa lebih baik.

Dukungan organisasi atau Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan, kebutuhan, serta memberikan apresiasi atas kontribusi mereka. Menurut Eisenberger et al. (1986) POS adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) POS berhubungan dengan tiga aspek utama: keadilan, dukungan dari atasan, dan imbalan serta kondisi kerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2017), dukungan organisasi meningkatkan komitmen, menurunkan turnover, dan memperkuat motivasi kerja.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai mutasi kerja dan motivasi kerja menunjukkan hasil yang berbeda. Ada penelitian yang menyatakan bahwa mutasi dapat meningkatkan kinerja, karena memberikan pengalaman baru bagi pegawai. Namun, penelitian lain justru menemukan bahwa mutasi dapat menurunkan kinerja karena pegawai merasa tidak nyaman dengan lingkungan baru. Inilah yang menimbulkan research gap, sehingga penelitian mengenai pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderating masih relevan untuk dilakukan.

hasil penelitian-penelitian terdahulu yang beragam terkait pengaruh mutasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Beberapa studi menemukan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun beberapa studi lain menunjukkan bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun beberapa penelitian lainnya menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan perbedaan hasil temuan tersebut, akan dilakukan penelitian lanjutan untuk menjelaskan lebih lanjut hubungan antara mutasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan variabel lain. Peneliti akan menggunakan variabel lain yaitu dukungan organisasi sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah dukungan organisasi menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi pada pegawai KPP Pratama

Semarang Gayamsari. Penelitian dilakukan terhadap seluruh populasi yang berjumlah 84 pegawai dengan menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan data sekunder yang berasal dari dokumen serta literatur pendukung. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan terhadap variabel penelitian, serta secara inferensial menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Pengujian model meliputi uji validitas dan reliabilitas pada model pengukuran (outer model), pengujian koefisien determinasi (R-Square) dan relevansi prediktif (Q-Square) pada model struktural (inner model), serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh moderasi dukungan organisasi terhadap hubungan antara mutasi kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur variabel yang diteliti dengan baik. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor > 0,70.

Tabel 1. Hasil Outer Loading

Variabel	Rentang Loading Factor	Keterangan
Mutasi Kerja	0,705 – 0,789	Valid
Motivasi Kerja	0,776 – 0,843	Valid
Dukungan Organisasi	0,722 – 0,788	Valid
Kinerja Pegawai	0,725 – 0,838	Valid

Sumber: Data yang telah diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 1. seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Selain itu, validitas konvergen juga dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 2. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Mutasi Kerja	0,535	Valid
Motivasi Kerja	0,641	Valid
Dukungan Organisasi	0,569	Valid
Kinerja Pegawai	0,641	Valid

Sumber: Data yang telah diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2. seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga telah memenuhi validitas konvergen.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Uji R-Square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 3. Nilai R-Square

Variabel	R-Square	Kategori
Kinerja Pegawai	0,722	Kuat

Sumber: Data yang telah diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 3 nilai R-Square sebesar 0,722 menunjukkan bahwa variabel mutasi kerja, motivasi kerja, dukungan organisasi, dan variabel moderasi mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 72,2%, sedangkan 27,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistic dengan 1,96 dan p-value dengan 0,05. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

Tabel 4.Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	T Statistics	P Values	Keterangan
Mutasi Kerja → Kinerja Pegawai	3.282	0.001	H1 Diterima
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	1.984	0.047	H2 Diterima
Dukungan Organisasi × Mutasi Kerja → Kinerja Pegawai	2.302	0.021	H3 Diterima
Dukungan Organisasi × Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	1.971	0.049	H4 Diterima

Sumber: Data yang telah diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 3,282; p = 0,001), sehingga H1 diterima. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t = 1,984; p = 0,047), sehingga H2 diterima. Selanjutnya, dukungan organisasi terbukti memoderasi hubungan antara mutasi kerja dan kinerja pegawai (t = 2,302; p = 0,021), sehingga H3 diterima. Dukungan organisasi juga memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai (t = 1,971; p = 0,049), sehingga H4 diterima. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima karena memenuhi kriteria signifikansi yang telah ditetapkan.

Pembahasan

Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 3,282, dan p-value sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan mutasi kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Sebaliknya, apabila mutasi kerja dilaksanakan secara kurang tepat, maka potensi peningkatan kinerja pegawai menjadi kurang optimal.

Pada lingkungan KPP Pratama Semarang Gayamsari, mutasi kerja merupakan bagian dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi sekaligus memberikan kesempatan

pengembangan kompetensi. Pegawai yang memperoleh pengalaman kerja pada berbagai bidang akan memiliki pemahaman yang lebih luas mengenai proses bisnis organisasi sehingga mampu bekerja secara lebih efektif.

Mutasi kerja juga dapat meningkatkan fleksibilitas pegawai dalam menghadapi perubahan tugas dan tuntutan pekerjaan. Dalam organisasi sektor publik yang terus mengalami perubahan regulasi dan target kinerja, kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Selain itu, mutasi kerja dapat mengurangi kejenuhan akibat rutinitas pekerjaan yang dilakukan secara terus-menerus. Pegawai yang terlalu lama berada pada satu posisi tertentu berpotensi mengalami penurunan semangat kerja karena kurangnya tantangan baru. Melalui mutasi kerja, pegawai memperoleh lingkungan kerja yang berbeda, rekan kerja yang baru, serta tugas yang lebih beragam sehingga mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja.

Dari sudut pandang teori manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini mendukung pendapat bahwa mutasi kerja merupakan salah satu instrumen pengembangan pegawai yang bertujuan meningkatkan kompetensi, pengalaman, dan efektivitas kerja. Mutasi yang dilakukan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi akan menghasilkan penempatan pegawai yang lebih tepat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap pelaksanaan mutasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memandang mutasi sebagai sarana pengembangan diri dan bukan semata-mata perpindahan jabatan. Persepsi positif tersebut menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa mutasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwa proses mutasi dilaksanakan secara objektif, transparan, dan mempertimbangkan kompetensi pegawai agar manfaat mutasi dapat dirasakan secara maksimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 1,984, dan p-value sebesar 0,047. Meskipun signifikan, nilai t-statistic menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh mutasi kerja maupun dukungan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tetap berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun bukan merupakan faktor yang paling dominan.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat seseorang bersedia mengerahkan kemampuan, tenaga, dan pikirannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi biasanya menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, memiliki inisiatif yang tinggi, serta berusaha menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Dalam konteks KPP Pratama Semarang Gayamsari, motivasi kerja dapat muncul karena adanya kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas prestasi kerja, hubungan kerja yang baik, maupun rasa tanggung jawab terhadap pelayanan kepada masyarakat.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan faktor yang paling menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini kemungkinan disebabkan karena sistem kerja pada instansi pemerintah telah diatur secara jelas melalui target kinerja, standar operasional prosedur, serta mekanisme pengawasan yang ketat. Akibatnya, pegawai

tetap dituntut untuk mencapai target kinerja meskipun tingkat motivasi personal yang dimiliki berbeda-beda. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai tetap signifikan tetapi relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya.

Hasil penelitian ini mendukung teori kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan yang mendorong perilaku kerja. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, maka individu akan terdorong untuk bekerja lebih baik dan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi tetap perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, pelatihan, serta pengakuan atas prestasi kerja.

Pengaruh Interaksi Mutasi Kerja dengan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa interaksi antara mutasi kerja dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 2,302, dan p-value sebesar 0,021. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi terbukti mampu memoderasi hubungan antara mutasi kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Namun demikian, nilai koefisien interaksi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak memperkuat hubungan tersebut, melainkan memperlemah pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, maka pengaruh mutasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai menjadi semakin kecil.

Temuan ini menarik karena secara teoritis mutasi kerja sering dipandang sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman, dan produktivitas pegawai. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika organisasi telah memberikan dukungan yang tinggi kepada pegawai, manfaat mutasi kerja terhadap peningkatan kinerja tidak lagi menjadi faktor yang dominan.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif Perceived Organizational Support (POS). Pegawai yang merasa memperoleh dukungan yang tinggi dari organisasi akan cenderung memiliki rasa aman, nyaman, dan percaya terhadap organisasi. Dukungan tersebut dapat berupa perhatian pimpinan, fasilitas kerja yang memadai, kesempatan pengembangan kompetensi, penghargaan atas prestasi kerja, maupun bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam kondisi demikian, pegawai tetap mampu mempertahankan kinerja yang tinggi meskipun tidak memperoleh manfaat langsung dari proses mutasi kerja. Artinya, dukungan organisasi telah berfungsi sebagai sumber daya yang membantu pegawai bekerja secara optimal tanpa harus bergantung pada perubahan penempatan kerja.

Sebaliknya, ketika dukungan organisasi yang dirasakan pegawai relatif rendah, maka mutasi kerja menjadi faktor yang lebih penting dalam meningkatkan kinerja. Mutasi kerja dapat memberikan pengalaman baru, suasana kerja yang berbeda, serta kesempatan pengembangan diri yang mampu meningkatkan semangat dan produktivitas pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berfungsi sebagai faktor penyangga (buffering factor) yang mengurangi ketergantungan pegawai terhadap manfaat

mutasi kerja dalam meningkatkan kinerja. Semakin tinggi dukungan organisasi, semakin kecil peran mutasi kerja sebagai pendorong utama peningkatan kinerja.

Dalam konteks KPP Pratama Semarang Gayamsari, kondisi ini dapat terjadi karena pegawai telah memperoleh dukungan organisasi yang relatif baik, baik dari sisi hubungan kerja, dukungan pimpinan, maupun fasilitas organisasi. Akibatnya, meskipun terjadi atau tidak terjadi mutasi kerja, pegawai tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik karena organisasi telah menyediakan lingkungan yang mendukung pelaksanaan tugas mereka.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan kebijakan mutasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang berkelanjutan justru memiliki peran yang lebih penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai secara konsisten.

Pengaruh Interaksi Motivasi Kerja dengan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara motivasi kerja dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 1,971, dan p-value sebesar 0,049. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi terbukti memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Koefisien interaksi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, maka pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai menjadi semakin kecil.

Secara umum, motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi biasanya menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, memiliki inisiatif yang tinggi, serta berusaha mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja sering dianggap sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai.

Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika pegawai memperoleh dukungan organisasi yang tinggi, peran motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja menjadi tidak terlalu dominan. Kondisi ini dapat dijelaskan karena dukungan organisasi mampu menggantikan sebagian fungsi motivasi internal yang dimiliki pegawai.

Dukungan organisasi yang tinggi memberikan berbagai sumber daya yang dibutuhkan pegawai dalam bekerja, seperti bantuan pimpinan, fasilitas kerja yang memadai, penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan mengikuti pelatihan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan tersebut membuat pegawai tetap mampu bekerja dengan baik meskipun tingkat motivasi personal yang dimiliki tidak terlalu tinggi.

Sebaliknya, pada kondisi dukungan organisasi yang rendah, motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai. Pegawai akan lebih mengandalkan dorongan dari dalam dirinya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, dan mempertahankan kualitas kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki fungsi sebagai sumber daya eksternal yang dapat mengurangi ketergantungan pegawai terhadap sumber daya internal berupa motivasi kerja. Dengan adanya dukungan organisasi yang kuat, pegawai memperoleh bantuan yang cukup untuk tetap menunjukkan kinerja yang baik.

Dalam konteks KPP Pratama Semarang Gayamsari, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi cenderung mampu mempertahankan kinerja tinggi meskipun tingkat motivasi individual mereka berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung keberhasilan pegawai.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada motivasi individu, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyediakan dukungan yang memadai bagi pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu terus meningkatkan dukungan organisasi sebagai strategi untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi pada KPP Pratama Semarang Gayamsari, menunjukkan bahwa mutasi kerja, motivasi kerja, dan dukungan organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: Mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pelaksanaan mutasi kerja yang dilakukan secara tepat dapat memberikan pengalaman baru, meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai, serta mengurangi kejenuhan dalam bekerja. Penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan kerja juga mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki semangat kerja, disiplin, dan komitmen yang lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Dukungan organisasi mampu memoderasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperlemah hubungan antara mutasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai telah memperoleh dukungan organisasi yang tinggi, maka pengaruh mutasi kerja terhadap peningkatan kinerja menjadi tidak terlalu dominan. Dukungan organisasi mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang tinggi membuat pegawai tetap mampu bekerja dengan baik meskipun tingkat motivasi internal yang dimiliki tidak terlalu tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). Human Resource Management: An Experiential Approach. Mcgraw-Hill.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” And “Why” Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. Https://Doi.Org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 500–507. Https://Doi.Org/10.1037/0021-9010.71.3.500
Ferdinand, A. (2019). Metode Penelitian Manajemen. BP Undip.
Ghozali, I. (2021). Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 (3rd Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
Ghozali, I., & Kusumadewi, S. (2023). Analisis Multivariat Dan Ekonometrika: Teori, Konsep, Dan Aplikasi Dengan Program Smartpls. BP Undip.
Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). Organizations: Behavior, Structure, Processes (8th Ed.). Irwin.
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd Ed.). Sage Publications.
Hanggraeni, D. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. BPFE.
Kadarisman, M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Rajawali Pers.
Kurniawan, A., & Harsono, M. (2021). Dukungan Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 9(2), 112–123.
Eisenberger, R., & Kurtessis, J. N. (2017). Perceived Organizational Support: Contributions And Future Research Directions. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior, 4(1), 209–236. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-032516-113323
Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.
Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.
Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.
Manullang, M. (2011). Dasar-Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press.
Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management (11th Ed.). South-Western College Publishing.
Moekijat. (2010). Manajemen Kepegawaian. Mandar Maju.
Rivai, V. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Raja Grafindo Persada.
Robbins, S. P. (2006). Organizational Behavior (12th Ed.). Pearson Prentice Hall.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior (16th Ed.). Pearson Education.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th Ed.). Pearson Education.
Rosdiani, D. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Pustaka Setia.
Sastrohadiwiryo, B. S. (2013). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif Dan Operasional. Bumi Aksara.

Sedarmayanti. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Refika Aditama.
Siagian, S. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
Siagian, S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Dan Organisasi, 14(1), 45–57.
Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Alfabeta.