

## **PENGARUH MUTASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG DI WILAYAH PROVINSI JAWA TIMUR**

**Muh.Syaiful L.**

Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
[syaiful.moh@yahoo.com](mailto:syaiful.moh@yahoo.com)

**Diana Sulianti K. Tobing**

Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
[dkslt@yahoo.co.id](mailto:dkslt@yahoo.co.id)

**Dewi Prihatini**

Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
[dkawima@gmail.com](mailto:dkawima@gmail.com)

**Abstract:** *The objective of this study is to determine the effect of mutation, organizational culture, and transformational leadership on work motivation and employees performance in The Office of State Assets and Auction Service in East Java Province. The samples were consisted of 176 employees. Structural Equation Modeling (SEM) was employed as the method of analysis. The results showed that mutation has significant effect on work motivation, organizational culture has significant effect on work motivation, but transformational leadership does not have significant effect on work motivation. Mutation has significant effect on employee performance, organizational culture has significant effect on employee performance, but transformational leadership does not have significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Mutation, Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Motivation, and Employees Performance.*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh mutasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di Provinsi Jawa Timur. Sampel penelitian terdiri dari 176 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Mutasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai.

## **Pendahuluan**

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Penilaian kinerja karyawan sangat penting dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Motivasi kerja yang tinggi merupakan hal penting untuk bisa menumbuhkan potensi maksimal dan kompetensi dalam dirinya agar mau bekerja keras mewujudkan tujuan strategis perusahaan. Sunarta (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan dalam diri karyawan melakukan pekerjaan. Dorongan atau motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh faktor pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan organisasi, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan. Menurut Tobing (2008) apabila motivasi diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan Murti dan Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja adalah mutasi jabatan yang merupakan pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi merupakan kegiatan rutin perusahaan untuk mengembangkan karier pegawai dan melaksanakan prinsip "*the Right man in the right place*". Kebijakan mutasi dipakai dalam proses pemindahan pegawai dari instansi ke instansi lainnya yang ada di pemerintahan daerah dan pusat, dengan kebijakan mutasi yang telah di setujui oleh kedua belah pihak tentu telah berdasarkan perundang-

undangan yang berlaku, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Ho *et.al* (2009) menemukan bahwa mutasi kerja bisa berpengaruh terhadap motivasi dan prestasi kerja.

Faktor yang berperan dalam membentuk kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999 : 209 dalam Sunarsih, 2001).

Faktor lain yang berkaitan dengan kinerja adalah budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan.

Penelitian ini menggunakan budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang penting sama-sama dimiliki oleh para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Maryani *et.al* (2011) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Namun dalam pelaksanaannya permasalahan pelayanan, pengawasan, dan korupsi yang melekat pada birokrasi pada umumnya dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) pada khususnya di wilayah Provinsi Jawa Timur, masih banyak Aparat Sipil Negara di KPKNL di wilayah Provinsi yang belum mampu memaksimalkan kinerjanya. Hal ini ditandai oleh tidak tercapainya target kinerja atau yang dikenal dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja

pegawai, masih lambatnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, pegawai di lingkungan KPKNL masih belum menunjukkan motivasi kerja yang maksimal dengan kompensasi yang diberikan.

Hasil pencapaian kinerja 6 (enam) KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur. Untuk warna hijau = capaian kinerja sudah mencapai 100% dari target, untuk warna kuning = capaian kinerja 80% - 99,99% dari target, sedangkan untuk warna merah = capaian kinerja dibawah 80% dari target. Berdasarkan hasil pencapaian tersebut hanya KPKNL Sidoarjo yang 18 IKU mencapai 100% dari target.

Ketidaktercapaian kinerja disebabkan oleh berbagai faktor yang terjadi KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur. Pelaksanaan mutasi pegawai dari satu seksi satu ke seksi lain belum sepenuhnya berjalan sehingga terjadi ketidakseimbangan pegawai, timbulnya rasa bosan di suatu tempat sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan berpengaruh pada kinerja organisasi. Adanya mutasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebagai alat pendorong agar motivasi kerja pegawai meningkat dan untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya agar tercipta penyegaran terhadap pegawai yang juga akan terjadi penyegaran organisasi.

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah (1) Menganalisis dan membuktikan pengaruh mutasi terhadap motivasi kerja pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur; (2) Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur (3) menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur ; (4) menganalisis dan membuktikan pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur; (5) menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur; (6) menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur; dan (7) menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur.

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey yang meneliti dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan causal dari variabel satu terhadap variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur yang tidak mencapai target Indikator Kinerja Utama (IKU) secara keseluruhan pada tahun 2014, yaitu:

- a. KPKNL Surabaya, di Jalan Indrapura Nomor 5 Surabaya;
- b. KPKNL Malang, di Jalan S. Supriyadi Nomor 157 Malang;
- c. KPKNL Jember, di Jalan Slamet Riyadi Nomor 344A, Patrang – Jember;
- d. KPKNL Madiun, di Jalan Serayu Timur Nomor 141 Madiun;
- e. KPKNL Pamekasan, di Jalan Stadion Nomor 104 Pamekasan.

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada mutasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja dengan objek yang diteliti adalah aparatur sipil Negara di 5 (lima) KPKNL tersebut di atas. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Juni – Juli 2015.

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparat Sipil Negara yang bekerja pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur yaitu sebanyak 176 orang, terdiri atas KPKNL Surabaya sebanyak 39 orang, KPKNL Malang 38 Orang, KPKNL Jember 36 orang, KPKNL Madiun 35 Orang, dan KPKNL Pamekasan 28 Orang. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Variabel-variabel yang akan dianalisis sebagai berikut:

- a. Variabel *Independent (Exogenous)* mencakup 3 (tiga), yaitu:
  - 1) Mutasi ( $X_1$ );
  - 2) Budaya Organisasi ( $X_2$ );
  - 3) Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ).
- b. Variabel *Dependent (Endogeneous) Intervening*, yaitu Motivasi Kerja ( $Z$ ).
- c. Variabel *Dependent (Endogeneous)*, yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Data akan diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan *statistic inferensial*. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural

(*Structural Equation Modeling* atau SEM) dengan menggunakan paket program AMOS versi 18 dan SPSS for Window versi 18.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Uji validitas indikator-indikator dengan analisis faktor konfirmatori dalam menkonstruksi kelima variabel laten dalam model persamaan struktural (yaitu mutasi kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja dilakukan terpisah; yaitu: (1) uji validitas konstruk untuk variabel eksogen, dan (2) uji validitas konstruk variabel endogen. Hasil uji validitas konstruk variabel eksogen (variabel mutasi kerja (X1) dengan tujuh indikator, variabel budaya organisasi (X2), dengan enam indikator dan gaya kepemimpinan transformasional dengan tujuh indikator).

*Loading factor* yang dimiliki konstruk semua terbukti lebih dari 0,50. Hal itu menunjukkan bahwa semua instrumen variabel eksogen terbukti valid kecuali X1, X9 dan X10. Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel mutasi kerja (X1), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 5.10 dengan ketentuan Seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai *loading* > 0,5 pada tingkat signifikansi,  $\alpha=0,05$ ; dengan ketentuan besarnya CR harus lebih besar dari 1,96 atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05

Berdasarkan analisis dengan CFA maka konstruk eksogen terbukti valid dan model memenuhi kriteria sehingga dapat memenuhi analisis selanjutnya. Berdasarkan hasil CFA masing-masing konstruk endogen menunjukkan bahwa indikator pembentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja terbukti valid dan memenuhi kriteria *goodness fit* model.

Berdasarkan hasil uji instrumen data tersebut dapat disimpulkan bahwa skor variabel-variabel penelitian yang bersifat laten telah dapat diestimasi dengan valid dan reliabel oleh indikatornya masing-masing, dan telah bersifat interval, sehingga dengan demikian dapat digunakan sebagai input untuk analisis persamaan struktural.

### Evaluasi Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM)

Evaluasi asumsi SEM ini dibedakan atas empat macam, yaitu: ukuran sampel, uji *outliers*, uji normalitas dan uji multikolinieritas.

#### a. Ukuran Sampel

Dalam pemodelan SEM ukuran sampel yang harus dipenuhi ada dua macam, yaitu: pertama, antara 100-200 sampel (Hair *et al.*, 1998), atau kedua, menggunakan perbandingan 30 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Dengan jumlah sampel sebanyak 176 pegawai KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur maka sampel dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi tentang jumlah sampel.

#### b. Hasil Uji *Outlier*

Hasil uji *outliers* pada penelitian nampak pada *Malahanobis distance*. Untuk menghitung nilai *Malahanobis distance* berdasarkan nilai *Chi squares* pada derajat bebas 176 (jumlah variabel indikator) pada tingkat  $p < 0,05$  ( $\chi^2_{0,05}$ ) adalah sebesar 46,194 (berdasarkan Tabel distribusi  $\chi^2$ ). Jadi data yang memiliki jarak *Malahanobis distance* lebih besar dari 46,194 adalah *multivariate outlier*. Hasil uji *outlier* menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *Malahanobis distance* lebih besar dari 46,194 maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* dalam data penelitian.

#### c. Uji normalitas

Pengujian asumsi normalitas dilakukan dengan menghitung statistik-z untuk *skewness* dan kurtosis data, yaitu dilihat dari *Critical Ratio (CR)* dalam *assessment of normality*. Pada  $\alpha = 5,00$ , jika nilai CR berada nilai *critical ratio* di bawah nilai absolut  $\pm 1,96$  data tersebut berdistribusi normal, secara univariat atau multivariat (Ghozali, 2005:128). Data variabel-variabel penelitian, seluruhnya memiliki nilai *critical ratio* di antara -1,96 sampai +1,96. Ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini.

#### d. Multikolinieritas

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians = 0,121. Nilai ini relatif besar, dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel eksogen.

Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung variabel mutasi kerja terhadap motivasi kerja pegawai KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur

terbukti signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis kesatu yang menyatakan mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa mutasi kerja yang dipersepsikan secara baik oleh pegawai dan mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena mutasi kerja pegawai KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur dilakukan pada secara baik maka akan menimbulkan motivasi kerja yang baik pula bagi pegawai. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan instansi, sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan instansi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Implementasi pengaruh mutasi kerja terhadap motivasi kerja di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi, terutama untuk pegawai yang telah menduduki posisi lebih dari 3 tahun. Namun dapat pula terjadi sebaliknya, mutasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi apabila:

- a. Pegawai yang dimutasi menyebabkan jauh dari keluarga;
- b. Mutasi yang terjadi di tempat bukan yang diharapkan pegawai tersebut;
- c. Mutasi atau terjadi gesekan antar pegawai di tempat yang baru.

Selanjutnya budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya organisasi terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen, sistem manajemen dan sebagainya, namun semuanya tetap dalam rangkaian budaya perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian ini pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur adalah signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dipersepsikan secara baik oleh pegawai. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur dilakukan secara baik maka akan menimbulkan kinerja yang baik pula bagi pegawai. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan instansi. Jika sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan instansi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Implementasi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur Budaya Organisasi di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur antara lain yaitu:

- a. Berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.
- b. Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.
- c. Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.
- d. Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan (*stake holder*) yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.
- e. Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal itu dikarenakan beberapa pimpinan KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur dalam pengambilan keputusan bersifat subjektif, dan membuat pegawai merasa tidak dihargai oleh pimpinan.

Berdasarkan informasi dari para kepala seksi di KPKNL Jember implementasi gaya kepemimpinan transformasional di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur antara lain:

- a. Pimpinan/Kepala KPKNL dalam mengambil keputusan sering meminta pendapat dari bawahannya.
- b. Perilaku baik yang ditunjukkan oleh Pimpinan/Kepala Kantor akan menjadi menjadi contoh bagi para bawahannya.
- c. Pimpinan/Kepala KPKNL selalu mendengar keluhan dari bawahannya terkait kendala dan hambatan yang dihadapi bawahannya dalam pelaksanaan tugas, dan kemudian untuk dilakukan upaya penyelesaiannya yang optimal.

Mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian ini terlihat pengaruh secara langsung mutasi kerja terhadap kinerja pegawai KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur adalah signifikan. Hal itu berarti bahwa hipotesis keempat yang menyatakan mutasi kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja, terbukti. Berdasarkan hasil penilaian responden diketahui bahwa mutasi kerja yang dipersepsikan secara baik oleh pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan mutasi kerja dilakukan dengan cukup baik yang kemudian meningkatkan kinerja yang baik pula bagi pegawai. Mutasi kerja akan dapat mempengaruhi kinerja secara positif. Tetapi dalam penelitian ini mutasi kerja masih dipengaruhi di birokrasi instansi belum sepenuhnya sama dengan kinerja pegawai yang tergantung pada kinerja pegawai secara individu. Implementasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur diwujudkan dengan capaian Indikator Kinerja Utama untuk masing-masing pegawai KPKNL yang secara keseluruhan akan mempengaruhi Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPKNL. Setiap pegawai yang dimutasikan, maka pegawai tersebut akan diberikan target yang baru sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing, sehingga pegawai tersebut akan termotivasi untuk mencapai target yang baru tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di KPKNL wilayah Provinsi Jawa Timur. Berarti hipotesis kelima yang menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai diterima kebenarannya. Hasil ini didukung dengan penilaian pegawai tentang budaya organisasi yang pada umumnya memiliki penilaian cukup setuju dan setuju. Hal itu dapat diartikan bahwa pegawai memiliki persepsi yang cukup baik terhadap budaya organisasi yang diterapkan di KPKNL wilayah Provinsi Jawa Timur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai bagian dari suatu sistem mempengaruhi perilaku internal pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pegawai KPKNL wilayah Provinsi Jawa Timur. Budaya organisasi yang mencakup seluruh organisasi sesungguhnya berakar pada diri individu setiap anggota organisasi. Tiap individu (pegawai) pasti memiliki keyakinan akan hal-hal tertentu yang diyakininya benar (*beliefs*), yang bila selanjutnya terkonfirmasi dalam kehidupannya sehari-hari akan menjadi nilai-nilai individu yang dipedomaninya sebagai baik untuk dilakukan (*value*). Jika kumpulan nilai-nilai dari individu-individu ini berpadu menjadi keyakinan bersama (*common values*) dan dihayati dalam kehidupan sehari-

hari organisasi, maka terbentuklah budaya organisasi. Lebih penting lagi, budaya yang terbentuk melalui proses tersebut dapat dikatakan mewujudkan secara baik apabila teraktualisasi dalam perilaku anggotanya sehari-hari (*behavior*) dan akhirnya menjadi pola kebiasaan (*habit*).

Implementasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur diwujudkan dengan capaian indikator kinerja utama pada perspektif *customer*. Adanya penerapan budaya yang kuat oleh pegawai KPKNL akan meningkatkan kepuasan pengguna jasa dari KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur. Hal itu menunjukkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan semakin baik atau tepat gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur, tidak terbukti atau tidak dapat diterima. Artinya penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Pengaruh kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur dikarenakan pegawai KPKNL di wilayah Provinsi Jawa Timur pada awal tahun anggaran telah menandatangani kontrak kinerja antara pegawai dengan atasan langsungnya dengan dibebani beberapa target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai tersebut. Sehingga pegawai KPKNL bekerja sesuai dengan target yang dibebankan kepadanya.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan hasil sebagai berikut.

- a. Mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Mutasi yang dilakukan dengan baik maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan tidak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

- d. Mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila mutasi kerja dilakukan sesuai prosedur maka kinerja juga akan meningkat.
- e. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja.
- f. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- g. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jika motivasi kerja semakin tinggi maka kinerja juga akan meningkat.

### **Saran**

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan antara lain adalah sebagai berikut.

- a. Bagi KPKNL disarankan antara lain.
  - 1. KPKNL di Wilayah Provinsi Jawa Timur meningkatkan motivasi dengan memperhatikan pola mutasi, sosialisasi budaya organisasi dan kualitas pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
  - 2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan KPKNL di Wilayah Provinsi Jawa Timur hendaknya lebih diperjelas lagi, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi (situasional) pimpinan, bawahan dan lingkungan. Alternatif gaya kepemimpinan yang bisa dilaksanakan antara lain gaya kepemimpinan situasional.
  - 3. Para pimpinan di lingkungan KPKNL, khususnya Kanwil Jawa Timur, diharapkan terus meningkatkan motivasi dengan jalan tidak mengabaikan hak dan kepentingan pegawai yang bersangkutan. Seperti, memberikan kesempatan promosi, perbaikan sistem pengawasan pegawai, meningkatkan kemampuan sehingga dorongan pada pegawai dapat memacu kinerja.
- b. Untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan hal sebagai berikut.
  - 1. Pengamatan pada penelitian selanjutnya hendaknya didukung dengan data-data bersifat *time series* sehingga lebih menunjang hasil penelitian.

2. Hasil pengukuran persepsi hendaknya didukung dengan hasil wawancara atau argumentasi pimpinan/atasan supaya variabel penelitian dapat diperkuat dengan wawancara tersebut.
3. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada instansi yang berbeda (dalam satu kementerian) sehingga ada pembandingan hasil penelitian dengan objek yang berbeda.
4. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain, sebagai variabel kepuasan, kompensasi dan dilakukan dengan perbandingan di Kementerian Keuangan lainnya.
5. Penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel dengan persepsi yang lain, terutama persepsi atasan (*supervisor* atau *manager*), dengan tujuan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya.

### Daftar Referensi

- Ghozali, Imam, 2005. Model Persamaan Struktural konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.00. Edisi II. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J.F, Black, W.C, Babin, B.J, Anderson, R.E dan Tatham, R.L, 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice-Hall, inc., New Jersey
- Ho, Wen-Hsien, Ching Sheng Changdan Ying-Ling Shih,2009. *Effects Of Job Rotation And Role Stress Among Nurses On Job Satisfaction And Organizational Commitment*. BMC Health Serv Res. No.9-8
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Ramaja Rosdakarya.
- Maryani. Armanu Thoyib. Margono Setiawan. dan Ubud Salim. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. *JAM*. Volume 9 Nomor 3. Mei 2011.
- Murti , S dan Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Kinerja Pegawai di PDAM Kota Madiun. *Jurnal Manajemen*. Vol.3 No.4
- Sunarta, S. 2014. Pengaruh Profesionalisme Terhadap Keinginan Berpindah Dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Maksi Undip*, Vol. 5 Agustus

- Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi, *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol 5 No 2 Desember 2001.
- Tobing, Diana Sulianti K. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi serta Kinerja Karyawan PTPN II, III, IV di Sumatera Utara. *Disertasi*. Universitas Airlangga Surabaya.