

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

Mugiono¹, Ibnu Khajar²

adamalan27@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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.

PENDAHULUAN

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.

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
Stakeholder Perspective		109.26%	103.00%	24.10%
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%
Customer Perspective		78.90%	94.76%	12.30%
2	Kepatuhan Tahun Berjalan yang 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%

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis /Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2023	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2021
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 Tindak lanjut 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 perkerjaan yang baru. Untuk Account Representative (Staf Seksi Pengawasan yang bertugas mengawasi Wajib Pajak dalam melaksanakan peraturan perpajakan) 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 untuk 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.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan eksplanatif kuantitatif untuk mengeksplorasi hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diidentifikasi. Eksplorasi ini bertujuan untuk memahami interaksi antara variabel independen seperti Mutasi Kerja (X1) dan Perubahan Struktur (X2), variabel moderating Pengalaman Kerja (Z), dan variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Metodologi ini memanfaatkan paradigma positivisme untuk mengumpulkan data melalui instrumen kuantitatif dan menganalisisnya secara statistik, yang mendukung uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Data primer dan sekunder dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diukur dengan Skala Likert dan data terkait dari literatur serta jurnal terdahulu.

Proses pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu, di mana responden adalah pegawai tetap dengan masa kerja minimal dua tahun di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batang, yang jumlahnya mencapai 105 pegawai. Metode analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan pendekatan SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel melalui model Moderated Regression Analysis (MRA). Analisis ini termasuk uji validitas dan reliabilitas konstruk, pengujian goodness of fit model, dan evaluasi efektivitas mediasi variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Penelitian ini menyediakan hasil yang dapat dipercaya dan mendalam tentang dinamika internal yang mempengaruhi kinerja pegawai, berkat pemilihan sampel yang representatif dan metodologi analisis yang robust.

HASIL DAN 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 Margareta 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.

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.

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>
- Angraini, 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*. BPFE.
- 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.
- Lailla, 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.v3i.145>
- Lela, N., Hidayat, S., & Adji, W. H. (2022). Effect of Work Experience on Employee Performance in Banjarn 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 Personalia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Fundamentals of Human Resource*

Management. Mc Graw Hill.

- Novemari, 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.