

# Jurnal Ilmu Administrasi

Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi  
Volume 17 | Nomor 2 | Desember 2020

Vol. 17 No.2  
pp 178-192 © 2020  
ISSN 1829 - 8974  
e-ISSN 2614-2597

## IMPLIKASI IKLIM ORGANISASI, MUTASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPSDM KABUPATEN SUBANG

*The Effect of Organizational Climate and Mutation Through Job Satisfaction on Employee Performance at BPKSDM Subang Regency*

<sup>1</sup>Wawan Hermawan, <sup>2</sup>Sedarmayanti, <sup>3</sup>Edah Jubaedah, <sup>4</sup>Mulyaningsih

<sup>1</sup>Setda Kabupaten Subang, <sup>2</sup>Universitas Dr. Soetomo Surabaya, <sup>3</sup>Politeknik STIA LAN Bandung,

<sup>4</sup>Universitas Garut

<sup>1</sup>wanher.sbg@gmail.com, <sup>2</sup>sedarmayanti@yahoo.co.id, <sup>3</sup>e\_jubaedah@yahoo.com

<sup>4</sup>mulyaningsihniis@uniga.ac.id

### INFORMASI ARTIKEL

Article history :

Dikirim :

04 Juni 2020

Revisi Pertama :

29 Oktober 2020

Diterima :

09 Desember 2020

Kata Kunci :

iklim organisasi, mutasi,  
kepuasan kerja, kinerja  
pegawai

Keywords :

organizational climate,  
mutation, job satisfaction,  
employee performance

### ABSTRAK

Perubahan iklim organisasi dan mutasi pegawai sebagai konsekuensi dari perubahan struktur organisasi merupakan hal yang menarik untuk obyek penelitian. Penelitian ini ditujukan untuk menjelaskan pengaruh iklim organisasi dan mutasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para pegawai dan wawancara. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan apabila pengaruh variabel diukur parsial, maka: pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja terkategori lemah namun signifikan, pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja terkategori lemah dan tidak signifikan, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja terkategori lemah dan signifikan, pengaruh mutasi terhadap kinerja terkategori lemah dan tidak signifikan, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja terkategori lemah namun signifikan. Sedangkan apabila pengukuran simultan, maka: pengaruh iklim organisasi dan mutasi terhadap kepuasan kerja terkategori moderat dan signifikan, serta pengaruh iklim organisasi, mutasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja terkategori moderat dan signifikan. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM adalah memberi penghargaan yang adil, melaksanakan mutasi secara terencana dan berkala, serta meningkatkan komunikasi antar unit kerja agar tercipta sinergi untuk mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan.

### Abstract

*Changes in organizational climate and employee mutation as a consequence of changes in organizational structure are the interesting things for an object of research. This research is directed to explaine the influence of organizational climate and mutation through job satisfaction on employee performance in BKPSDM Subang Regency. This research uses a quantitative approach. Collecting data through distributing questionnaires to employees and interviews. Data were analyzed using Structural Equation Modeling. The analysis shows that: The influence of organizational climate on job satisfaction is categorized as weak but significant. The influence of mutation on job satisfaction is categorized as weak and insignificant. The influence of organizational climate on employee performance is categorized weak and significant. The effect of mutations on employee performance is categorized weak and it is not significant. The effect of job satisfaction on employee*



---

*performance is categorized weak but significant. The influence of organizational climate and mutation on job satisfaction is categorized moderate and significant. The influence of organizational climate, mutation and job satisfaction on employee performance categorized as moderate and significant. The efforts that can be made to improve employee performance in BKPSDM Subang Regency are by giving fair rewards to employee performance, carrying out mutations in a planned and periodic manner, and improving communication between work units so as to create synergies to achieve performance targets.*

---

## A. PENDAHULUAN

Bagi organisasi, pegawai merupakan sumber daya penting karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai merupakan individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempat kerjanya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi kinerja setiap pegawai untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan studi literatur, kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya iklim organisasi dan mutasi pegawai. Iklim organisasi merupakan persepsi pegawai tentang suasana internal organisasi yang dirasakan selama mereka beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi inilah yang akan mempengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai. Iklim mempengaruhi hal tersebut dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang timbul dari kinerjanya.

Kepuasan kerja pada pegawai juga dapat dipengaruhi oleh adanya mutasi. Mutasi digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi mereka secara maksimal. Ada beberapa manfaat dari proses mutasi, diantaranya mutasi juga dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap posisinya sekarang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa adanya hubungan kausalitas antara iklim organisasi, mutasi pegawai, kepuasan kerja dengan kinerja kinerja. Hubungan kausalitas itulah yang menjadi fokus dalam penelitian dengan objeknya para pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang.

Penelitian ini dilakukan karena penulis melihat adanya fenomena belum maksimalnya kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang dalam membantu Bupati melaksanakan kewenangan daerah di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan studi literatur, penulis memandang permasalahan yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Subang terkait dengan empat variabel, yaitu: iklim organisasi, mutasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Permasalahan yang terkait dengan iklim organisasi diantaranya: (1) belum adanya pengaturan tentang pemberhentian pegawai, sehingga apabila terjadi suatu kasus yang mengharuskan pemberhentian PNS, seringkali terjadi saling lempar tanggung jawab antar bidang; (2) penghargaan terhadap kinerja pegawai yang salah satunya diwujudkan dalam bentuk pemberian tunjangan masih adanya ketidakadilan. Tunjangan yang diterima pegawai BKPSDM Kabupaten Subang masih dalam bentuk TPP (tambahan penghasilan pegawai) bukan berupa TKD (tunjangan kinerja daerah), sehingga besarnya masih sama untuk masing-masing level esselon meskipun beban kerja dan kinerjanya berbeda.

Permasalahan yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Subang terkait pelaksanaan mutasi antara lain: (1) Kurangnya kesempatan promosi kepada pegawai yang sudah memiliki kepangkatan yang tinggi untuk menduduki jabatan jabatan Pengawas (esselon IV), atau jabatan di atasnya; (2) Kurangnya penambahan pengetahuan/wawasan pegawai karena kurangnya variasi pekerjaan yang ditangani. Meskipun struktur kelembagaan BKPSDM Kabupaten Subang sudah mengalami perubahan sejalan dengan penataan SOTK baru di Pemerintah Kabupaten Subang, tetapi struktur pekerjaan pegawai masih menggunakan SOTK yang lama; (3) Sebagian besar pegawai BKPSDM Kabupaten Subang

menangani tugas yang relatif tetap dalam kurun waktu yang cukup lama sehingga mengakibatkan kejemuhan yang tinggi dari para pegawai.

Permasalahan dalam kepuasan kerja di BKPSDM Kabupaten Subang antara lain terlihat dari disiplin kerja. Fakta di lapangan menunjukkan belum maksimalnya disiplin kerja pegawai yang diindikasikan dari kehadiran apel pagi. Berdasarkan data tahun 2018 rata-rata kehadiran apel pagi pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang baru mencapai 70,99%.

Ketiga permasalahan tersebut diduga berimplikasi terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi itu sendiri. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) BKPSDM Tahun 2018, dari 8 indikator kinerja utama, 3 indikator diantaranya tercapai dan 5 indikator tidak tercapai. Hal ini mengalami penurunan jika dibandingkan dengan capaian kinerja tahun 2017 dimana dari 8 indikator kinerja utama, 5 indikator diantaranya tercapai dan 3 indikator tidak tercapai. Capaian kinerja organisasi merupakan refleksi dari capaian kinerja para pegawai di dalamnya. Apabila kinerja para pegawai baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik. Demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan fenomena tersebut maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada pertanyaan: "Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening?" Dengan demikian artikel ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pengaruh iklim organisasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang melalui variabel kepuasan kerja.

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menjelaskan hubungan kausalitas di antara empat variabel yaitu iklim organisasi, mutasi, kepuasan kerja, dan kinerja, maka teori yang menjadi landasan teoritisnya adalah keempat teori tersebut. Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dikemukakan oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Iklim organisasi oleh para pakar (Tagiuri, Litwin, Stringer dalam Wirawan: 2008; Davis & Newstrom, dalam Riadi, 2018) dikonsepsikan sebagai kondisi lingkungan internal yang ada dalam suatu organisasi. Misalnya Tagiuri dan Litwin (Wirawan, 2008:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas lingkungan internal yang terus berlangsung dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam penelitian ini iklim organisasi diukur dari indikator yang dirumuskan oleh Stringer (Wirawan, 2008: 131) yang meliputi struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen.

Adapun variabel mutasi dalam penelitian ini dikonseptualisasikan sebagai kegiatan memindahkan pegawai dari satu tempat ke tempat kerja yang lain, termasuk di dalamnya kegiatan memindahkan tenaga kerja, mengalihkan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sebagainya. Literatur (Robbins dalam Mansur, 2009; Hasibuan, 2005; Samsudin, 2009) menunjukkan bahwa kegiatan mutasi kerja ditujukan untuk mengatasi masalah rutinitas kerja berlebihan yang dialami pegawai yang dapat menimbulkan kejemuhan. Menurut Hasibuan (2005:102) mutasi merupakan salah satu fungsi pengembangan pegawai yang dilakukan dengan perubahan posisi, jabatan, tempat, atau pekerjaan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Dalam penelitian ini pelaksanaan mutasi diukur melalui indikator dari Ortega dan Mangiapane (Mansur, 2009: 35) yang mencakup tambahan kemampuan, tambahan pengetahuan, dan mengatasi kejemuhan.

Variabel ketiga yang diteliti kepuasan kerja. Beberapa pakar (Wirawan, 2014; Robbins dalam Hamali, 2016; Hasibuan, 2001) mengartikan kepuasan kerja sebagai persepsi pegawai yang mencerminkan perasaan dan sikapnya terhadap pekerjaan. Dalam penelitian ini kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap emosional seseorang yang mengungkapkan rasa senang dan sukanya terhadap pekerjaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah dari Hasibuan (2001) yang meliputi kedisiplinan, moral kerja, dan tingkat perputaran.

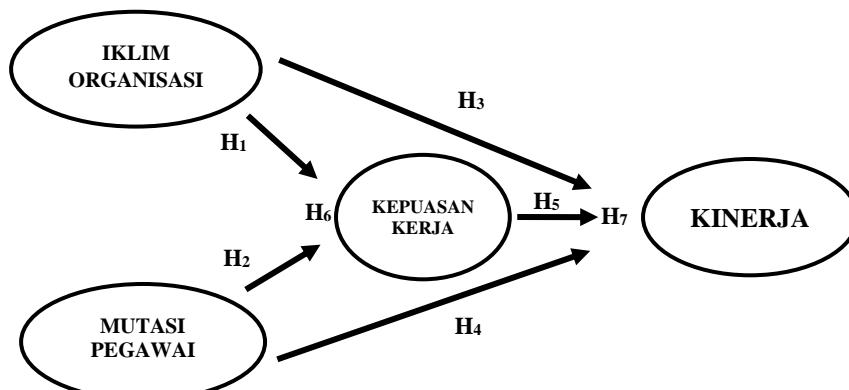
Ketiga variabel tersebut diasumsikan memiliki hubungan kausalitas dengan variabel kinerja. Kinerja dalam penelitian diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Keberhasilan tersebut dibandingkan dengan misalnya standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Untuk mengukur kinerja dalam penelitian ini digunakan indikator yang dirumuskan oleh T.R. Mitchell (Sedarmayanti, 2001:51) yang terdiri atas: kualitas kerja, kecepatan, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

## Hipotesis dan Model Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan antara variabel iklim organisasi, mutasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan empirik dari penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Iklim Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
- H<sub>2</sub>: Mutasi Pegawai Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
- H<sub>3</sub>: Iklim Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H<sub>4</sub>: Mutasi Pegawai Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H<sub>5</sub>: Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- H<sub>6</sub>: Iklim Organisasi dan Mutasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.
- H<sub>7</sub>: Iklim Organisasi, Mutasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Rumusan hipotesis tersebut selanjutnya digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian dan Hipotesis yang Diajukan**

Sumber: Dikembangkan Penulis untuk penelitian, 2019

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang. Berdasarkan yang berjumlah sebanyak 58 orang. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner, wawancara, serta studi dokumentasi. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian meliputi angket, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi.

Data hasil penelitian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial melalui *Structural Equation Modeling*, yang meliputi tahapan: model penelitian; identifikasi model; evaluasi model; dan pengujian hipotesis statistik.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Variabel Laten: Iklim Organisasi, Mutasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Variabel laten iklim organisasi diukur melalui hasil penilaian dari 6 indikator, yaitu: struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen. Dari keenam indikator tersebut, indikator mengenai struktur dipersepsiakan paling tinggi oleh responden, sedangkan indikator mengenai penghargaan dipersepsiakan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun pekerjaan di BKPSDM Kabupaten Subang telah diatur sedemikian rupa, namun penghargaan yang diterima pegawai dirasakan belum berimbang.

Kondisi tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa orang pelaksana yang menyatakan bahwa sistem penghargaan di BKPSDM memang belum optimal. Penghargaan berupa materi dalam bentuk tunjangan misalnya, masih berdasarkan golongan, belum memperhatikan kinerja pegawai, sehingga dirasakan belum adil.

Variabel laten mutasi pegawai dideskripsikan melalui tiga indikator, yaitu: tambahan kemampuan, tambahan pengetahuan, dan mengatasi kejemuhan. Ketiga indikator tersebut seluruhnya

dipersepsikan baik oleh responden, hanya jika dibandingkan antar indikator, indikator mengatasi kejemuhan yang dipersepsikan lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa, mutasi pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang belum optimal dalam mengatasi kejemuhan pegawai terhadap tugas-tugas rutin yang dilaksanakan sehari-hari.

Wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian BKPSDM menunjukkan bahwa dengan diberlakukannya Peraturan Bupati Subang Nomor 33 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Badan, BKPSDM telah melaksanakan penataan SOTK baru. Meskipun struktur organisasi telah berubah, akan tetapi sebenarnya pegawai sebagian besar melanjutkan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang merujuk pada SOTK yang lama.

Analisis deskriptif variabel laten kepuasan kerja diukur melalui tiga indikator, yaitu: kedisiplinan, moral kerja, dan perpindahan. Dari ketiga indikator tersebut, indikator mengenai moral kerja/semangat dipersepsikan paling tinggi oleh responden, sedangkan indikator mengenai tidak pindah OPD dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun para pegawai tetap semangat dalam melaksanakan tugas di BKPSDM Kabupaten Subang, namun keinginan untuk pindah ke organisasi perangkat daerah yang lain masih ada.

Hasil wawancara dengan Kasubid Pengembangan Karier menunjukkan bahwa para ASN di BKPSDM didominasi oleh pegawai yang berada pada usia produktif (31-45 tahun) yang jumlahnya mencapai 68,97%, sehingga dapat dipahami jika semangat kerja mereka masih sangat tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Adanya keinginan untuk pindah ke organisasi perangkat daerah yang lain nampaknya muncul dari para pegawai yang sudah lama menempati suatu posisi/jabatan dan belum sempat mengalami mutasi/rotasi pekerjaan, sehingga mulai jenuh dengan tugas-tugasnya.

Analisis variabel laten kinerja pegawai melalui lima indikator yaitu: kualitas kerja, kecepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Hasil pengukuran terhadap lima indikator tersebut, indikator mengenai kemampuan dan kualitas kerja dipersepsikan paling tinggi oleh responden, sedangkan indikator mengenai komunikasi dipersepsikan paling rendah oleh responden jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun para pegawai merasa memiliki kemampuan yang cukup memadai dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas untuk BKPSDM Kabupaten Subang, namun faktor komunikasi antar unit organisasi di BKPSDM Kabupaten Subang dirasakan masih kurang.

Wawancara dengan Sekretaris BKPSDM menunjukkan bahwa dari sisi kualifikasi dan kompetensi ASN di BKPSDM memang sudah cukup memadai, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian target-target kinerja BKPSDM. Terkait dengan capaian indikator kinerja utama (IKU) yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya disebabkan oleh beberapa faktor seperti keterbatasan dukungan anggaran, tidak adanya perjanjian kinerja perubahan, serta adanya perbedaan definisi ketercapaian target dari Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BP4D) selaku *leading sector* dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP).

## Analisis Inferensial

### Identifikasi Model

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengevaluasi model atau menganalisis data. Dalam model SEM, hal penting yang perlu diketahui sebelum pengujian model dilakukan, yakni *model identification*. Identifikasi model ini berkaitan dengan apakah tersedia cukup informasi untuk mengidentifikasi adanya sebuah solusi dari persamaan struktural.

Pada penelitian ini, jumlah variabel manifes sebanyak 17 dan untuk penentuan jumlah parameter yang diestimasi, digunakan informasi dari:

1. Jumlah koefisien regresi (*factor loading*) yang akan diestimasi, yaitu 22
2. Jumlah varians dari *error* (*error variance*), yaitu 19
3. Varians dari variabel laten, yaitu 4

Dengan demikian, jumlah parameter yang akan diestimasi adalah  $22+19+4 = 45$  parameter. Berdasarkan penghitungan *degree of freedom*-nya diperoleh nilai sebesar 130,5, sehingga dapat

disimpulkan bahwa model yang dianalisis adalah *overidentified* ( $df \geq 0$ ) sehingga pengolahan data untuk pengujian model selanjutnya dapat dilakukan.

### Evaluasi Model

Dalam penelitian ini setiap variabel penelitian diukur dari beberapa item indikator sehingga untuk mendapatkan skor yang akan menjadi input dalam pengujian yang menggunakan *software SmartPLS* versi 3.00, terlebih dahulu dilakukan analisis faktor konfirmatori tipe *first order confirmatory factor analysis*.

Pengujian dilakukan melalui dua metode yaitu: metode *calculate* untuk melihat *loading factor* dari masing-masing variabel yang menunjukkan nilai validitas data serta besaran pengaruh (*R-Square*) di antara variabel-variabel laten, dan metode *bootstrapping* untuk menguji signifikansi model.

#### 1. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi Model Pengukuran (*measurement model/outer model*) dilakukan untuk menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten yang identik dengan validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabelnya.

Sebuah indikator dinyatakan valid dalam mengukur variabelnya jika memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Bahkan nilai *factor loading* 0,4 juga masih dapat diterima (Chin, 1998) sehingga secara statistik koefisien ini memiliki makna kuantitatif. Hasil *loading factor* pada model pengukuran (*measurement model*) atau validitas konvergen digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing konstruk. Menurut Chin (1998), nilai indikator *loading factor* yang lebih besar atau sama dengan 0,5 dapat dikatakan valid.

Adapun reliabilitas indikator-indikator dalam mengukur variabel latennya dapat dilihat dari koefisien reliabilitas konstruk (*construct reliability*) yang terdiri dari *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Jika reliabilitas konstruk nilainya lebih besar dari 0,50 maka secara umum indikator-indikator tersebut dinyatakan reliabel. Nilai reliabilitas konstruk juga sering diartikan sebagai besarnya keragaman dari variabel laten yang dapat direfleksikan oleh indikator-indikatornya.

Selain menggunakan ukuran reliabilitas konstrukt berupa *composite reliability* dan *cronbach alpha*, pengujian reliabilitas dimensi juga dilengkapi dengan ukuran yang dikenal dengan *average variance extracted* (AVE). Secara konseptual, AVE mengukur seberapa besar keragaman dari setiap dimensi terangkum oleh variabel latennya dengan nilai minimum sebesar 0,50.

Analisis *First Order Confirmatory Factor Analysis* pada model pengukuran variabel laten untuk setiap indikator di masing-masing variabel laten menunjukkan bahwa semua indikator sudah dapat merefleksikan atau menjelaskan keberadaan yang semuanya di atas 0,5. validitas ditunjukkan dari besaran *loading factor* yang semuanya di atas 0,5 serta fungsi variabel konstruktunya. Dari sisi validitas ditunjukkan dari besaran *loading factor*.

Selain itu, semua indikator di setiap variabel laten juga dinyatakan konsisten dalam menjelaskan konstrukt atau variabel laten masing-masing variabel yang terlihat dari besaran *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang mencapai nilai  $> 0,5$ , serta AVE besarnya di atas 0,5. Validitas melalui *loading factor* dan reliabilitas melalui *composite reliability*, *cronbach's alpha* serta AVE ini selanjutnya dinyatakan signifikan, karena angka hasil *bootstrapping* (*t-hitung*) dari keenam indikator tersebut lebih besar dari angka *t-tabel* 1,96 (untuk responden sebanyak 58 orang dan probabilitas 0,05).

Adapun besaran pengaruh variabel laten iklim organisasi, mutasi pegawai, kepuasa kerja, dan kinerja terhadap masing-masing indikatornya dihitung dengan koefisien determinasi yaitu besaran *R square* (*R<sup>2</sup>*) dengan cara mengkuadratkan angka *loading factor* yang kemudian dikalikan 100%.

Hasil evaluasi mode pengukuran untuk semua variabel laten yang diteliti dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

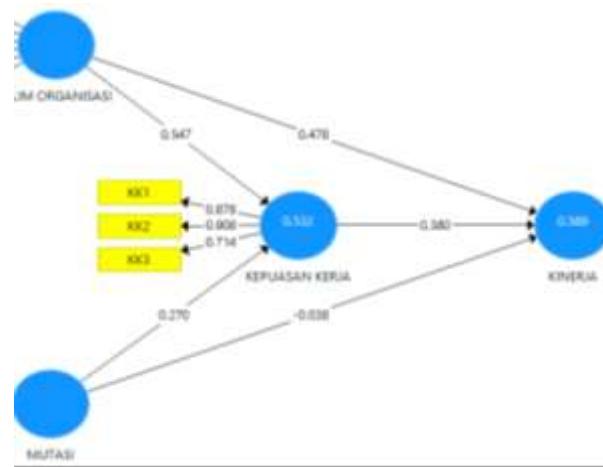
**Tabel 1. Interpretasi Atas Koefisien Determinasi Tiap Indikator pada Variabel Laten**

NO	Variabel/Dimensi	Loading Factor	R <sup>2</sup>	Interpretasi
<b>1</b>	<b>Iklim Organisasi</b>			
1.1	Struktur (IO1)	0,730	0,533	Perubahan pada Variabel Laten Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 53,30% terhadap Indikator Struktur.
1.2	Standar (IO2)	0,790	0,624	Perubahan pada Variabel Laten Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 62,40% terhadap Indikator Standar.
1.3	Tanggung Jawab (IO3)	0,865	0,748	Perubahan pada Variabel Laten Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 74,80% terhadap Indikator Tanggung Jawab.
1.4	Penghargaan (IO4)	0,676	0,457	Perubahan pada Variabel Laten Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 45,7% terhadap Indikator Penghargaan.
1.5	Dukungan (IO5)	0,806	0,650	Perubahan pada Variabel Laten Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 65,0% terhadap Indikator Dukungan.
1.6	Komitmen (IO6)	0,839	0,704	Perubahan pada Variabel Laten Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 53,30% terhadap Indikator Komitmen.
<b>2</b>	<b>Mutasi Pegawai</b>			
2.1	Tambahan Kemampuan (MT1)	0,883	0,78	Perubahan pada Variabel Laten Mutasi berpengaruh sebesar 78,00% terhadap Indikator Tambahan Kemampuan.
2.2	Tambahan Pengetahuan (MT2)	0,944	0,89	Perubahan pada Variabel Laten Mutasi berpengaruh sebesar 89,00% terhadap Indikator Tambahan Pengetahuan.
2.3	Mengatasi Kejemuhan (MT3).	0,880	0,77	Perubahan pada Variabel Laten Mutasi berpengaruh sebesar 77,00% terhadap Indikator Mengatasi Kejemuhan.
<b>3.</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>			
3.1	Kedisiplinan	0,878	0,771	Perubahan pada Variabel Laten Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 77,10% terhadap Indikator Kedisiplinan.
3.2	Moral Kerja	0,908	0,824	Perubahan pada Variabel Laten Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 82,40% terhadap Indikator Moral Kerja.
3.3.	Perpindahan	0,714	0,510	Perubahan pada Variabel Laten Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 51,00% terhadap Indikator Perpindahan.
<b>4.</b>	<b>Kinerja</b>			
4.1	Kualitas Kerja	0,860	0,740	Perubahan pada Variabel Laten Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 74,00% terhadap Indikator Kualitas Kerja.
4.2	Kecepatan	0,782	0,612	Perubahan pada Variabel Laten Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 61,20% terhadap Indikator Kecepatan.
4.3	Inisiatif	0,741	0,549	Perubahan pada Variabel Laten Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 54,90% terhadap Indikator Inisiatif
4.4	Kemampuan	0,854	0,729	Perubahan pada Variabel Laten Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 72,90% terhadap Indikator Kemampuan.
	Komunikasi	0,780	0,608	Perubahan pada Variabel Laten Kinerja Pegawai berpengaruh sebesar 60,80% terhadap Indikator Komunikasi.

(Sumber: Hasil Penelitian, 2019)

## 2. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dalam penelitian bertujuan untuk menganalisis hubungan dan besaran pengaruh variabel laten eksogen (independen) terhadap variabel laten endogen (dependen). Adapun hasil analisis model struktural dimaksud menggunakan software *SmartPLS* versi 3.0 dengan metode *calculate* dapat dilihat pada gambar 2 berikut.



**Gambar 2. Evaluasi Model Struktural Dengan Metode *Calculate***

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Diagram jalur/path pada gambar 2 menunjukkan hasil analisis *Structural Equation Modelling* pada model struktural atau *inner model* dengan metode *calculate*. Dalam diagram jalur pada gambar 2 terlihat besaran angka koefisien jalur dan koefisien determinasi. Khusus untuk koefisien determinasi (KD), hal ini berkaitan dengan besaran pengaruh antar variabel yang juga terkait dengan identifikasi masalah.

Selain menghitung koefisien jalur dan koefisien determinasi, juga diukur signifikansi dari jalur/path yang dianalisis melalui metode *bootstrapping*. Hasil analisisnya ditunjukkan pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Hasil Analisis Model Struktural**

No.	Jalur/Path	Loading Factor	R-Square	KD (%)	Sifat	Nilai Bootstrapping	Ket.
<b>Pengaruh Individual</b>							
1.	IO - KK	0,547	0,2992	29,92	Lemah	3,464	Signifikan
2.	M - KK	0,270	0,0729	7,29	Lemah	1,777	Tidak Sign.
3.	IO - K	0,478	0,2285	22,85	Lemah	4,367	Signifikan
4.	M - K	-0,038	0,0014	0,144	Lemah	0,358	Tidak Sign.
5.	KK - K	0,380	0,1444	14,44	Lemah	3,122	Signifikan
<b>Pengaruh Simultan</b>							
6.	IO & M - KK	-	0,532	53,20	Moderat	2,621	Signifikan
7.	IO, M & KK - K	-	0,589	58,90	Moderat	2,616	Signifikan

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Koefisien determinasi (KD) pada tabel 2 didapat dari R-Square yang dihitung dengan cara mengkuadratkan *loading factor*, kemudian dikalikan 100%. Nilai R-squared ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2012:27), hasil  $R^2$  sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan kuat. Hasil  $R^2$  sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan moderat. Sedangkan Hasil  $R^2$  sebesar 0,19 mengindikasikan bahwa model dikategorikan lemah.

Adapun untuk mengukur signifikansi dilihat dari hasil pengukuran dengan metode Bootstrapping. Signifikansi pengaruh simultan dapat diketahui dengan cara menghitung rata-rata pengaruh dari masing-masing jalur yang terkait dalam hubungan simultan tersebut. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila t-statistik  $>$  t-tabel, dan t-tabel untuk penelitian dengan level signifikansi 5% adalah sebesar 1,96.

Tabel 2 menunjukkan bahwa hampir semua hubungan antar variabel dinyatakan signifikan, karena nilai t-statistik yang dihitung dengan metode bootstrapping hasilnya  $>1,96$ . Namun ada dua jalur hubungan antar variabel yang dinyatakan tidak signifikan (t-statistik  $<1,96$ ) yaitu untuk hubungan antara variabel laten Mutasi dengan Kepuasan Kerja (t-statistik = 1,777) dan hubungan antara variabel laten Mutasi dengan Kinerja Pegawai (t-statistik = 0,358). Bahkan jika melihat nilai *loading factor* hubungan antara variabel laten Mutasi dengan Kinerja Pegawai memiliki nilai negatif, artinya arah hubungan antara variabel laten Mutasi dengan Kinerja Pegawai bersifat negatif. Atau dengan kata lain dapat diartikan semakin sering dilakukan mutasi, maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan.

### Pengujian Hipotesis

Metode bootstrapping menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai t-statistik tersebut akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Penelitian yang menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan ( $\alpha$ ) = 5% = 0,05, nilai nilai t-tabelnya adalah 1,96. Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik  $< 1,96$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel (t-statistik  $\geq 1,96$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis statistik dapat disajikan sebagai berikut.

#### **H1: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Pada tabel 2, menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang didapat dengan metode bootstrapping mencapai 3,464 ( $>1,96$ ), maka kesimpulannya menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ . Artinya bahwa variabel laten iklim organisasi ( $\xi_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel laten kepuasan kerja pegawai ( $\xi_3$ ).

#### **H2: Mutasi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil pengukuran sebagaimana terlihat pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai signifikansi mencapai 1,777 ( $<1,96$ ), atau di bawah t-tabel. Hal ini menunjukan bahwa menerima terhadap  $H_0$  dan menolak  $H_1$ . Artinya bahwa mutasi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

#### **H3: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Data hasil pengujian hipotesis statistik sebagaimana tercantum dalam tabel 2 menunjukkan bahwa nilai signifikansi mencapai 4,367 ( $>1,96$ ). Hal ini menunjukkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya bahwa variabel laten iklim organisasi ( $\xi_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel laten kinerja pegawai ( $\eta$ ).

#### **H4: Mutasi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil pengujian kedua variabel laten tersebut menunjukkan nilai signifikansi mencapai 0,358 ( $<1,96$ ), maka kesimpulannya menerima  $H_0$  dan menolak  $H_1$ . Artinya mutasi pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerjanya.

#### **H5: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.**

Nilai signifikansi pengujian hipotesis kelima ini menunjukan bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel, yaitu mencapai 3,122 ( $>1,96$ ). Dengan demikian hipotesis dapat diterima, artinya bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja pegawai.

## H6: Iklim Organisasi dan Mutasi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Pengujian hipotesis keenam ini menunjukkan nilai nilai signifikansi yang melebihi t-tabel yaitu mencapai 2,621 ( $>1,96$ ). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan mutasi pegawai secara simultan mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan pengaruh simultan iklim organisasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai.

## H7: Iklim Organisasi, Mutasi Pegawai, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengujian hipotesis secara simultan dari ketiga variabel laten yaitu iklim organisasi, mutasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t-hitung yang signifikan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Nilai signifikansinya yaitu mencapai 2,616 ( $>1,96$ ). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi, mutasi pegawai, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam pemodelan ini terdapat dua pola pengaruh antar variabel laten, yakni pengaruh individual yang mengukur satu variabel laten terhadap satu variabel laten lainnya dan pengaruh simultan yaitu pengaruh dua atau lebih variabel laten terhadap satu variabel laten lainnya. Selain itu, juga terlihat adanya elemen  $\epsilon$  (epsilon) yang maknanya adalah besaran pengaruh variabel laten-variabel laten lain yang tidak diteliti dalam pemodelan ini. Hasil model structural menghasilkan pola pola pengaruh yang terdiri dari lima pola individual dan dua pola simultan.

Hasil model struktural dengan polanya individual dapat dibahas sebagai berikut.

### Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Subang telah mempengaruhi kepuasan kerja pegawainya. Meskipun hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan prosentase yang paling besar di antara variabel lainnya yang diteliti. Nilainya yang positif membuktikan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ada dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini membuktikan pendapat yang disampaikan oleh Davis (dalam Riyadi, 2015) bahwa iklim yang ada di dalam organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Affandi (2002), Ariyani (2011), Riadi (2015), dan Ardena (2015).

Dalam penelitian ini menunjukkan bagaimana persepsi pegawai terhadap iklim organisasi yang meliputi struktur organisasi, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, serta komitmen (Stringer, dalam Wirawan, 2008: 131) telah mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang yang menyangkut indikator kedisiplinan, moral kerja, serta tingkat perputaran tenaga kerja (Hasibuan, 2001). Dalam hal ini indikator perputaran tenaga kerja di lingkungan instansi pemerintah dapat dikatakan jarang terjadi, karena status pegawai adalah pegawai negeri sipil. Hal ini juga ditunjukkan dari hasil penelitian yang menempatkan indikator ini sebagai indikator terendah dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Meskipun tidak menutup kemungkinan adanya keinginan-keinginan dari pegawai untuk pindah khususnya ke OPD lain yang namun masih berada dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Subang.

Hasil konfirmasi dengan pejabat yang berwenang di BKPMDS Subang menunjukkan bahwa adanya keinginan dari pegawai untuk berpindah ke OPD yang lain bukan dikarenakan oleh persepsi mereka terhadap iklim organisasinya, akan tetapi karena faktor kejemuhan pegawai yang sudah lama ditempatkan bertugas di BKPSDM.

### Pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan Kerja

Model pengaruh individual selanjutnya yang dijelaskan dalam penelitian ini adalah pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang tidak ditentukan oleh pelaksanaan mutasi yang ada di organisasi. Kontribusi variabel mutasi terhadap kepuasan kerja relatif lebih rendah dibandingkan dengan kontribusi iklim organisasi. Penelitian menunjukkan meskipun persepsi pegawai terhadap pelaksanaan mutasi pegawai di tempat kerjanya baik namun tidak mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari Liana (2012) yang dilakukan di organisasi swasta di bidang perbankan, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai salah satunya

ditentukan oleh adanya pelaksanaan rotasi kerja. Hal ini didukung pula oleh pendapat dari Samsudin bahwa proses pemindahan baik fungsi, tanggung jawab maupun statut pegawai diasumsikan untuk mewujudkan kepuasan kerja pegawai.

Mutasi kerja dalam penelitian ini jabarkan dalam tiga indikator yang dirumuskan oleh Ortega dan Mangiapane (dalam Mansur, 2009) yang melihat perpindahan kerja dari aspek tujuannya yaitu untuk menambah kemampuan, pengetahuan, dan mengatasi kejemuhan kerja pegawai. Ketiga indikator tersebut dalam penelitian ini ternyata tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, baik dari indikator disiplin, moral kerja, maupun perputaran kerja.

Penjelasan terhadap temuan ini diperoleh dari konfirmasi terhadap pejabat kepegawaian yang berwenang. Konfirmasi menunjukkan adanya dua faktor yang dapat menjelaskan tidak adanya pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja, yaitu faktor organisasi dan faktor individual. Faktor organisasi antara lain yaitu belum dilaksanakannya kegiatan mutasi pegawai secara berkala di BKPSDM Kabupaten Purwakarta. Faktor individual adalah sikap dari para pegawai yang enggan untuk dimutasi ke organisasi perangkat kerja yang lain. Kenyamanan pegawai di tempat kerjanya selama ini dan keengganan untuk beradaptasi serta mempelajari tugas-tugas baru merupakan faktor yang menyebabkan pegawai enggan untuk dimutasi. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa persepsi pegawai yang positif terhadap pelaksanaan mutasi khususnya tujuan mutasi tidak selamanya menimbulkan keinginan mereka untuk dimutasi ke unit kerja yang lain.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian model pengaruh individual yang ketiga yang ditemukan dalam penelitian ini adalah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi dipersepsikan oleh pegawai maka semakin baik pula kinerja mereka. Namun demikian prosentasi determinasi variabel iklim organisasi ini tidak terlalu besar terhadap kinerja (22,85%).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh membuktikan Wirawan (2008) dan Kuwadi (dalam Lako, 2004) bahwa persepsi anggota suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja anggota dan organisasi itu sendiri. Bahkan Kuswadi menyatakan bahwa diklim organisasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya manajerial atau kompetensi. Persepsi pegawai tentang struktur organisasi, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, serta komitmen yang ada dalam organisasi (Stringer, dalam Wirawan, 2008: 131) akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya dari dimensi kualitas, kecepatan, inisiatif, kemampuan, serta komunikasi pegawai.

Hasil penelitian ini pun mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Karundeng (2013) yang menemukan adanya korelasi positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di PT. Taspen (Persero) Cabang Manado. Kinerja pegawai di perusahaan tersebut dalam penelitian Karundeng menunjukkan dipengaruhi oleh iklim organisasi perusahaan.

Dalam penelitian ini, indikator yang berpengaruh paling besar terhadap variabel kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang adalah kualitas kerja dan kemampuan kerja pegawai. Sedangkan indikator kinerja yang paling kecil pengaruhnya adalah inisiatif. Hal ini berbeda dengan hasil analisis deskriptif terhadap jawaban responden yang menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kinerjanya yang paling kurang adalah dari indikator komunikasi. Namun demikian, inisiatif pegawai juga termasuk ke dalam kategori nilai terendah selain komunikasi, hanya nilainya masih lebih besar. Salah satu penjelasan dari masih kurangnya komunikasi pegawai yang diperoleh dari lokus penelitian antara lain kurangnya koordinasi di antara unit kerja di BKPSDM Kabupaten Subang. Komunikasi formal pegawai yang terjadi dalam organisasi lebih banyak dilakukan melalui forum apel pagi yang bersifat satu arah serta hubungan personal dan informal di antara pegawai.

### **Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini dijelaskan pula pengaruh dari variabel mutasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan temuan yang menarik berupa hubungan yang negatif antara mutasi dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering dilakukan mutasi akan menyebabkan kinerja yang semakin rendah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak membuktikan pendapat Campion, Cheraskin, dan Stevens (1994) yang menyatakan bahwa rotasi sebagai salah satu bentuk mutasi dapat meningkatkan kinerja pegawai

terutama dari aspek kemampuannya. Penelitian ini juga tidak dapat membuktikan temuan penelitian dari Susilawati (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh rotasi sebagai bagian dari mutasi kerja terhadap kinerja pegawai khususnya di organisasi pendidikan yaitu di UPT Perpustakaan Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Dalam penelitiannya tersebut Susilawati menemukan korelasi yang tinggi antara pelaksanaan rotasi kerja dengan kinerja pegawai.

Hasil yang berbeda dengan penelitian ini juga ditunjukkan oleh penelitian Nurdiana (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan pula bahwa kinerja dan kepuasan kerja pegawai tidak dipengaruhi oleh pelaksanaan mutasi yang ada di organisasi. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa Faktor organisasi dan faktor individual merupakan penjelasan dari lemahnya pengaruh variabel mutasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang. Konfirmasi dari lokus penelitian menunjukkan adanya kekhawatiran terhadap dampak negatif dari pelaksanaan mutasi terhadap kinerja pegawai, yang diasumsikan bukannya akan meningkatkan kinerja tapi justru sebaliknya menurunkan kinerja pegawai. Hal ini lah yang kemudian organisasi belum melakukan kegiatan mutasi secara berkala, ditambah dengan keengganan pegawai untuk dimutasi ke organisasi perangkat daerah karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Model pengaruh individual yang terakhir dijelaskan dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Secara individual, variabel kepuasan kerja seperti halnya iklim organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, khususnya di BKPSDM Kabupaten Subang. Namun demikian prosentase determinasinya lebih kecil dibandingkan dengan iklim organisasi. Hal ini tetap menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi dipersepsi oleh pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

Hasil ini membuktikan pendapat Ostroff (dalam Affandi, 2002) dan Wirawan (2014) bahwa kepuasan kerja pegawai memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerjanya. Menurut Ostroff apabila pegawai merasakan kepuasan di dalam pekerjaannya maka pegawai tersebut akan cenderung bekerja lebih baik dibanding pegawai yang masih merasa tidak puas.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian empiris yang sudah dilakukan oleh para akademisi. Salah satunya adalah penelitian Oktafien dan Yuniarsih (2017) yang meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai PNS di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja, sebagaimana pendapat yang dinyatakan oleh Keith Davis (2008) bahwa kepuasan kerja akan menyebabkan salah satunya peningatan capaian kinerja pegawai.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang yang diukur dengan indikator kualitas, kecepatan, inisiatif, kemampuan, serta komunikasi, dalam penelitian ini sangat ditentukan oleh kedisiplinan, moral kerja, serta tingkat perputaran tenaga kerja sebagai indikator-indikator pembentuk kepuasan kerja (Hasibuan, 2001). Berdasarkan informasi dari lokus penelitian salah satunya dapat menjadi penjelasan yang memperkuat temuan ini. Faktor demografi pegawai seperti usia pegawai yang berada di usia produktif merupakan salah satu yang menyebabkan mereka masih memiliki semangat kerja yang sangat tinggi dan belum mengalami kejemuhan kerja.

Penelitian ini selain berusaha untuk mengukur pengaruh dalam model individual, juga meneliti pengaruh dalam model simultan di antara variabel-variabel yang diteliti. Pembahasan terhadap hasil penelitian dapat disampaikan sebagai berikut.

### **Pengaruh Simultan Iklim Organisasi dan Mutasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengukuran dengan model individual dari mutasi terhadap kepuasan kinerja, menunjukkan hasil yang berbeda ketika diukur pengaruhnya secara simultan dengan variabel lain yaitu iklim organisasi. Penelitian menunjukkan ketika mutasi kerja secara simultan dengan iklim organisasi diukur pengaruhnya, maka akan berpengaruh ter-

hadap kepuasan kerja pegawai. Bahkan besaran pengaruhnya termasuk pada kategori moderat, dengan prosentase yang cukup besar (53,20%).

Hasil ini membuktikan bahwa kepuasan kerja terbentuk oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya. Penelitian yang dilakukan para akademik berusaha untuk membuktikan berbagai

faktor determinan yang membentuk kepuasan kerja pegawai. Misalnya As'ad (2007) menyatakan ada berbagai faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dari seorang pegawai. Faktor-faktor tersebut termasuk di dalamnya kondisi kerja serta kesempatan promosi. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Melinda, Kamaludian, dan Nasution (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh secara parsial dan simultan dari iklim organisasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Bengkul Cabang Utama. Promosi jabatan sebagaimana disebutkan oleh Hasibuan (2005) merupakan salah satu bentuk dari mutasi yang bersifat vertikal.

Oleh karena itu organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, tentunya tidak cukup hanya dengan melakukan mutasi baik yang bersifat horizontal seperti rotasi maupun vertikal seperti promosi, tapi perlu dilakukan dengan upaya yang lain salah satunya yaitu dengan memperbaiki iklim organisasinya. Pelaksanaan mutasi yang dibarengi dengan upaya-upaya perbaikan seperti iklim organisasi struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, ataupun komitmen akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh Simultan Iklim Organisasi, Variabel Mutasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh simultan dari variabel iklim organisasi, mutasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Model penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening dari iklim organisasi dan mutasi terhadap kinerja. Hasil perhitungan menunjukkan prosentase determinasi yang lebih besar apabila ketiga variabel eksogen penentu kinerja diukur secara simultan.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi, mutasi, dan kepuasan kerja pegawai bila dilakukan secara simultan oleh suatu organisasi akan memiliki dampak positif yang lebih besar lagi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian yang sudah dilakukan memang ada terfokus pada mengkaji pengaruh satu atau dua variabel bebas terhadap kinerja, seperti pengaruh iklim organisasi dan mutasi terhadap kinerja, atau pengaruh iklim organisasi dan mutasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini telah membuktikan pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Pemodelan yang dirumuskan dalam penelitian ini juga telah mengukur adanya variabel-variabel laten lainnya yang tidak diteliti yang berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengukuran determina menunjukkan prosentase yang cukup besar pengaruh dari faktor-faktor lain tersebut (41,1%). Variabel-variabel lain tersebut antara lain kompetensi, kompensasi, pengawasan, dan lain sebagainya. Hal tersebut tentunya menjadi peluang untuk penelitian dan pengkajian lebih lanjut.

## **D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh iklim organisasi dan mutasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi BKPSDM Kabupaten Subang sudah tinggi dengan dimensi penghargaan yang masih perlu ditingkatkan. Mutasi pegawai telah dilaksanakan dengan baik dengan tujuan untuk menambah kemampuan, pengetahuan, dan mengatasi kejemuhan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai sudah tinggi yang diindikasikan oleh adanya kedisiplinan, moral kerja, dan kurang adanya keinginan untuk pindah ke OPD lain. Tingkat kinerja pegawai sudah tinggi, dengan dimensi komunikasi dan inisiatif yang masih perlu peningkatan.
2. Pelaksanaan mutasi secara individual tidak memiliki pengaruh signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja. Bahkan mutasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor organisasi dan personal pegawai menjadi pertimbangan akan munculnya dampak negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
3. Secara individual iklim organisasi yang dipersepsikan baik oleh pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Namun demikian kontribusi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan terhadap kinerja pegawai.
4. Kepuasan kerja pegawai secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja lebih kecil dibandingkan dengan kontribusi iklim organisasi, namun lebih besar dibandingkan dengan mutasi pegawai.

5. Mutasi pegawai yang dilaksanakan secara simultan dengan adanya iklim organisasi yang baik memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Begitu pula mutasi bersama-sama dengan iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening bagi pengaruh iklim organisasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai. Kontribusi mutasi dan iklim organisasi terhadap kinerja lebih besar apabila disertai dengan adanya kepuasan kerja pegawai.

### **Rekomendasi**

- Beberapa rekomendasi sebagai implikasi dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:
1. Dalam membangun iklim organisasi perlu dikembangkan bentuk-bentuk penghargaan lain kepada pegawai, misalnya penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan kompetensi, karier, serta pemberian apresiasi kepada pegawai. Hal ini perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.
  2. Mutasi pegawai dalam bentuk mutasi horizontal seperti rotasi dan mutasi vertikal dalam bentuk promosi sebaiknya dilakukan secara berkala dan terencana dengan baik, sehingga dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
  3. Dalam meningkatkan kinerja pegawai terkait dengan komunikasi perlu diadakan pertemuan rutin antar-bidang di BKPSDM, sehingga kerjasama dan koordinasi terjalin dengan baik. Dengan demikian diharapkan tercipta sinergi antar-bidang, khususnya dalam pencapaian target-target kinerja yang telah ditetapkan.

## **REFERENSI**

### **Buku**

- As'ad, Moch. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.  
 Hamali, A.Y. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).  
 Hasibuan, M.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.  
 Latan, H. Ghozali, I. 2012. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.  
 Robbins, S.P., Judge, Timothy A., 2009. *Organisational Behaviour Global and Southern African Perspective*. Prentice Hall: Pearson Education Inc.  
 Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.  
 Sekaran, U. 2011. *Research Methods for Business*. Edisi 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.  
 Stringer, R.A. 2002. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Pennsylvania: Prentice Hall.  
 Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

### **Jurnal**

- Melinda, Tri Febriana, Kamaludin, & Nasution. 2013. *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Bengkulu Cabang Utama*. Jurnal The Manager Review, Volume 13, Nomor 1, April 2013. Halaman: 28-36.  
 Oktafien & Yuniarsih. 2017. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNSD Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung)*. Jurnal Wacana Kinerja, Vol. 20, No. 2.

### **Internet**

- Affandi, H.M. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Komitmen dan Kinerja Pegawai*. Tersedia di: <<http://eprints.undip.ac.id/9451/1/2002MM1261.pdf>> (diunduh pada tanggal 23 Januari 2019).  
 Ardena, E.N. 2015. *Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja*. Tersedia di: <<http://eprints.ums.ac.id/37458/>> (diunduh pada 15 Oktober 2018).  
 Ariyani, E.D. 2011. *Dampak Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada karyawan Tetap Di Polman Bandung)*. Tersedia di: <<https://media.neliti.com/media/publications/147876-ID-dampak-iklim-organisasi-terhadap-kepuasa.pdf>> (diunduh pada tanggal 6 Februari 2019).

- Karundeng, C.C. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado. Tersedia di: <<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurna/article/view/2433/1968>> (diunduh pada 5 Februari 2019).
- Liana, Y. 2012. *Rotasi Kerja, Stress, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Di Perbankan Kota Malang.* Tersedia di: < <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=116025&val=5274>> (diunduh pada tanggal 25 November 2018).
- Riadi, Muchlisin. 2018. *Pengertian, Dimensi, Faktor dan Pengukuran Iklim Organisasi.* Tersedia di <<https://www.kajianpustaka.com/2018/01/pengertian-dimensi-faktor-dan-pengukuran-iklim-organisasi.html>> (diunduh pada tanggal 25 Januari 2019 ).
- Mansur, A.T. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak.* Tersedia di: <[http://eprints.undip.ac.id/16015/1/A\\_TOLKAH\\_MANSUR.pdf](http://eprints.undip.ac.id/16015/1/A_TOLKAH_MANSUR.pdf)> (diunduh pada tanggal 22 Januari 2019).
- Riadi, M. 2018. *Pengertian, Dimensi, Faktor dan Pengukuran Iklim Organisasi.* Tersedia di: <<https://www.kajianpustaka.com/2018/01/pengertian-dimensi-faktor-dan-pengukuran-iklim-organisasi.html>> (diunduh pada tanggal 4 Januari 2019).
- Riadi, O.D. 2015. *Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja.* Tersedia di: <<http://eprints.ums.ac.id/36760/>> (diunduh pada tanggal 20 Oktober 2018).