

PENGARUH MUTASI DAN  
BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA  
KARYAWAN KANTOR KPU  
KABUPATEN PROBOLINGGO

*by* Tumini Tumini

---

**Submission date:** 31-Oct-2021 09:30AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1688648163

**File name:** 5\_tumini\_upm.docx (74.19K)

**Word count:** 3824

**Character count:** 24133

**PENGARUH MUTASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN KANTOR KPU KABUPATEN PROBOLINGGO**

**Tumini<sup>1</sup>, Jonni Hendra<sup>2</sup>, Yusroniah<sup>3</sup>**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo<sup>1,2,3</sup>**  
**Email : tumini@upm.ac.id**

*Abstrak*

*This study aims to determine the effect of mutations and workload on performance with motivation as an intervening variable on employees KPU Office Probolinggo Regency. This type of research uses a survey method and causal associative. The population is the employees KPU Office Probolinggo Regency. The sample is taken using technique saturated sampling as many as 30 respondents. The method of analysis using statistical test and path analysis. The research results of hypothesis testing show that mutations have a positive and significant effect on performance, workload has a negative and significant effect on performance, mutations have a positive and significant effect on motivation, workload has no effect on motivation, motivation has a positive and significant effect on performance, mutations have a positive and significant effect on performance through motivation, and workload have no effect on performance through motivation. Therefore, the agency is expected to maintain and increase motivation for employees so that employee performance can increase and produce good quality work.*

*Keywords: Workload, Performance, Motivation, Mutations, Intervening Variables*

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis (Samsudin, 2019: 22). Pengelolaan sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dari fungsi manajemen. Jika sumber daya manusia tidak dikelola secara baik akan berimbas besar terhadap efektivitas organisasional dibanding dengan sumber daya yang lainnya.

Kinerja karyawan KPU sangat diperhatikan oleh Bawaslu karena sebagai ujung tombak penyelenggaraan pemilihan umum. Kinerja karyawan KPU diukur dari sasaran kerja karyawan dan tugas-tugas karyawan yang telah dibuat. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang maupun kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Pandi Afandi, 2018: 83).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah mutasi. Mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2019: 102). Sebagai lembaga negara, karyawan Kantor KPU dapat dimutasikan ke posisi atau jabatan di seluruh Indonesia. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan yang ditempatkan pada bagian tertentu merasa tidak cocok dengan jenis pekerjaan maupun lingkungan tempat kerja mereka. Chrishartanto (2019: 145) dan achmad (2018: 36) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa "Mutasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai". Hal tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian Rusadi (2020: 116) yang menyebutkan bahwa "Tidak adanya pengaruh secara signifikan pada pengujian parsial variabel mutasi terhadap kinerja karyawan".

Mutasi dilakukan oleh manajemen untuk mengembangkan kualitas kinerja dengan tujuan agar karyawan termotivasi sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang maksimal. Bagi sebagian karyawan yang terjebak pada zona nyaman cenderung tidak menginginkan adanya mutasi. Namun lain halnya bagi karyawan yang menyukai tantangan baru dalam bekerja, kebijakan mutasi memberikan harapan bagi mereka untuk dapat meningkatkan motivasi kerja. Temuan penelitian dari Putri (2017: 59) menjelaskan bahwa "Mutasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja". Dan Menurut Achmad (2018: 37) dalam penelitiannya menyatakan "Motivasi kerja mampu sebagai variabel intervening pengaruh mutasi terhadap kinerja".

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor beban kerja. Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2019: 104) "Beban kerja (workload) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi". Berdasarkan wawancara kepada Bapak Adhityo Wibowo, S.E., M.M. selaku Kasubbag Keuangan Umum dan Logistik Kantor KPU Kabupaten Probolinggo mengatakan bahwa, pada saat musim pemilu karyawan harus siap 24 jam apabila ada panggilan kerja untuk menyelesaikan tugas dan wewenang agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu sehingga karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo dapat menyelenggarakan pemilihan

umum secara langsung, umum, bebas, rahasia dan adil. Berdasarkan hasil penelitian Fransiska (2020: 231), Rizal Nabawi (2019: 181) dan Sulvitri (2018: 34) menyatakan bahwa “Beban kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai”.

Beban kerja yang terlalu besar daripada kapasitas kerja (*overload*) akan menimbulkan performa kerja yang tidak baik, sedangkan beban kerja yang kurang menyebabkan rendahnya motivasi kerja. Oleh karena itu, beban kerja perlu diimbangi dengan adanya motivasi agar tercipta semangat kerja yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian Hardono (2019: 39) menyatakan bahwa “Ada pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai”. Dan menurut Sulvitri (2018: 34) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh yang kuat secara tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi”.

Motivasi memberikan semangat untuk seseorang agar bekerja dengan baik sesuai prosedur dan target yang telah ditetapkan. Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Pandi Afandi, 2018: 23). Salah satu bentuk motivasi untuk meningkatkan semangat kerja adalah balas jasa, akan tetapi Kantor KPU Kabupaten Probolinggo tidak memberikan kompensasi serta pemberian tunjangan didasarkan pada tingkat pendidikan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Chrishartanto (2019: 145), Sulvitri (2018: 34) dan Achmad (2018: 37) menyatakan bahwa “Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai”. Sedangkan hasil penelitian Fransiska (2020: 231) menyatakan bahwa “Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja”.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Mutasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1). Adakah pengaruh mutasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo? 2). Adakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo? 3). Adakah Pengaruh mutasi terhadap motivasi pada karyawan Kantor karyawan KPU kabupaten Probolinggo?, 4). Adakah pengaruh beban kerja terhadap motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo? 5). Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo?, 6). Adakah pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo?, 7). Adakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo?

Berdasarkan Permasalahan yang sudah dirumuskan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah (1). Untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU. (2). Untuk menganalisis pengaruh beban terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (3). Untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (4). Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi pada karyawan Kantor KPU

Kabupaten Probolinggo. (5). Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (6). Untuk menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (7). Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo.

## TIJAUAN PUSTAKA

### A. Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan sudah dikenal oleh sebagian masyarakat, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan (pemerintahan). Mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain (Samsudin, 2019: 254). Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019: 102) "Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi".

Indikator Mutasi

Indikator mutasi (Samsudin, 2019: 225) yaitu:

#### 1. Pengalaman

Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.

#### 2. Pengetahuan

Memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami tujuan dari mutasi.

#### 3. Kebutuhan

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

#### 4. Kecakapan

Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.

#### 5. Tanggung jawab

Memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

#### B. Beban Kerja.

Menurut Sujoso (2012: 85) "Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang dikerjakan". Sedangkan menurut Hart & Steveland dalam Tarwaka (2019:104) "bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja". Sedangkan Menurut Utomo dalam Nabawi (2019: 175) "Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu".

Indikator Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2019: 131) pengukuran beban kerja bisa dilakukan melalui pengukuran beban kerja mental secara subjektif (*subjective methode*) salah satunya menggunakan teknik pengukuran beban kerja subjektif (*Subjective Workload Assesment Technique-SWAT*). Dalam metode SWAT, performansi kerja manusia terdiri dari tiga (3) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performansi, yaitu:

1. Beban waktu (*time load*), menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*), yang berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stres load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan dan frustrasi.

#### C. Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian dari suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah direncanakan suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok mempunyai standar keberhasilan yang telah ditetapkan.

Indikator Kinerja

Menurut Pandi Afandi (2018: 89) dimensi dan indikator kinerja yaitu:

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kuantitas hasil kerja
  - b. Kualitas hasil kerja
  - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Disiplin kerja
  - b. Inisiatif
  - c. Ketelitian
3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
  - a. Kepemimpinan
  - b. Kejujuran
  - c. Kreativitas

#### D. Motivasi

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuannya (Mangkunegara, 2020: 93). Menurut Sadili Samsudin (2019: 281) "Motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan". Sedangkan menurut Richard M. Steers dalam Sedarmayanti (2020: 257) "Motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan".

Indikator Motivasi

Menurut Pandi Afandi (2018: 29) Dimensi dan indikator motivasi kerja terbagi menjadi dua dimensi dan enam indikator, yaitu:

1. Dimensi ketentraman adalah senang, nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi.

Indikator:

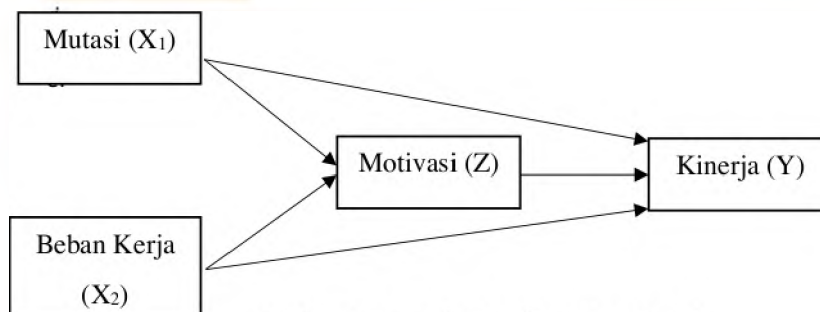
- a. Balas jasa
- b. Kondisi kerja
- c. Fasilitas kerja

2. Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin.

Indikator:

- a. Prestasi kerja
- b. Pengakuan dari atasan
- c. Pekerjaan itu sendiri

Berdasarkan penjabaran teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran konseptual sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan kajian teori diatas, maka rumusan hipotesis penelitian ini sebagai berikut: (1). Ada pengaruh mutasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (2). Ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo (3). Ada pengaruh mutasi terhadap motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo (4). Ada pengaruh beban kerja terhadap motivasi

pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo (5). Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (6). Ada pengaruh tidak langsung mutasi terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo. (7). Ada pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan metode survei dan bersifat asosiatif kausal. Populasinya adalah karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo dengan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yaitu sebanyak 30 responden. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dengan metode pengumpulan data secara wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah uji statistik yaitu uji koefisien determinasi, uji t parsial serta uji analisis jalur. Alat analisis yang digunakan adalah program SPSS (*statistical product and service solution*) 22 dengan persamaan sebagai berikut:

$$Z = P_2 X_1 + P_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = P_1 X_1 + P_1 X_2 + P_3 Z + e_1 \dots \dots \dots (2)$$

Dimana :

$P_2 \times P_3$ = Pengaruh mutasi atau beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi

$P_1 + (P_2 \times P_3)$ = Total pengaruh

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

Penentuan standard error pengaruh tidak langsung diuji dengan Sobel test (Gozali, 2018: 245) :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Perhitungan nilai t berdasarkan Sab dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

**HASIL PENELITIAN**

**Uji Statistik**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 1 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941 <sup>a</sup>	.885	.872	1.336



a. Predictors: (Constant), Motivasi, Beban Kerja, Mutasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,885 hal ini berarti 88,5% variabel dependen kinerja dipengaruhi oleh variabel independen mutasi, beban kerja dan motivasi. Sedangkan sisanya 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Uji  $t_{tes}$  (Uji secara individual)

**Tabel 2 Hasil Uji  $T_{tes}$  Variabel Kinerja (Y)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.732	3.829		2.280	.031
	Mutasi	.395	.130	.382	3.029	.005
	Beban Kerja	-.152	.063	-.162	-2.395	.024
	Motivasi	.526	.120	.555	4.378	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 2 hasil uji  $t_{tes}$  variabel kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,029 > 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,395 > 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,024 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,378 > 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3 Hasil Uji  $T_{tes}$  Variabel Motivasi (Z)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.890	6.031		.977	.337
	Mutasi	.919	.111	.842	8.276	.000
	Beban Kerja	-.060	.101	-.060	-.593	.558

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Hasil output pada tabel 3 menunjukkan:

1. Nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $8,276 > 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
2. Nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $0,593 < 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,558 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

#### **Analisis Jalur (Path Analysis)**

Persamaan Regresi Pertama

**Tabel 4 Model Summary 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 <sup>a</sup>	.725	.705	2.142
a. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Mutasi				

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan nilai  $R^2$  (R Square) sebesar 0.725. Nilai  $R^2$  ini digunakan untuk menghitung nilai  $e_1$ .  $e_1$  merupakan varian variabel motivasi yang tidak dijelaskan oleh variabel mutasi dan beban kerja .

$$\text{Besarnya: } e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,725} = \sqrt{0,275} = 0,524$$

**Tabel 5 Hasil Uji Parsial Variabel Motivasi (Z)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.890	6.031		.977	.337
	Mutasi	.919	.111	.842	8.276	.000
	Beban Kerja	-.060	.101	-.060	-.593	.558
a. Dependent Variable: Motivasi						

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = P_1 X_1 + P_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,842 X_1 - 0,060 X_2 + 0,524$$

Persamaan Regresi Kedua

**Tabel 6 Model Summary 2**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941 <sup>a</sup>	.885	.872	1.336
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Beban Kerja, Mutasi				
b. Dependent Variable: Kinerja				

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan nilai  $R^2$  (R Square) sebesar 0.885. Nilai  $R^2$  ini digunakan untuk menghitung nilai  $e_2$ .  $e_2$  merupakan varian variabel kinerja yang tidak dijelaskan oleh variabel mutasi, beban kerja dan motivasi .

$$\text{Besarnya: } e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,885} = \sqrt{0,115} = 0,339$$

**Tabel 7 Hasil Uji Parsial Variabel Kinerja (Y)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.732	3.829		2.280	.031
	Mutasi	.395	.130	.382	3.029	.005
	Beban Kerja	-.152	.063	-.162	-2.395	.024
	Motivasi	.526	.120	.555	4.378	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = P_1 X_1 + P_2 X_2 + P_3 X_3 + e_1$$

$$Y = 0,382 X_1 - 0,162 X_2 + 0,555 X_3 + 0,339$$

Berdasarkan tabel 4, tabel 5, tabel 6 dan tabel 7 dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui motivasi  
 Nilai pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui motivasi didapat melalui rumus  $(P_2 \times P_3)$   
 $= 0,382 \times 0,555 = 0,467$  dengan total pengaruh  $(P_1 + (P_2 \times P_3)) = 0,382 + 0,467 = 0,849$ .

Penentuan signifikansi dengan Sobel test adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,526)^2 (0,111)^2 + (0,919)^2 (0,120)^2 + (0,111)^2 (0,120)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,003408925 + 0,0121616784 + 0,0001774224}$$

$$Sab = \sqrt{0,0157480258}$$

$$Sab = 0,125$$

Berdasarkan  $Sab$  kita dapat menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dengan menghitung nilai t statistik dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{(0,919)(0,526)}{0,125}$$

$$t = \frac{0,483}{0,125}$$

$$t = 3,864$$

$$t = 3,864$$

Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,864 > 2,055$ ) maka dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

2. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi

Nilai pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi didapat melalui rumus  $(P_2 \times P_3) = -0,060 \times 0,555 = -0,033$  dengan total pengaruh  $(P_1 + (P_2 \times P_3)) = -0,162 - 0,033 = -0,195$

Penentuan signifikansi dengan Sobel test adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,526)^2(0,101)^2 + (-0,060)^2(0,120)^2 + (0,101)^2(0,120)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,00282237188 + 0,005184 + 0,0001468944}$$

$$Sab = \sqrt{0,00815326628}$$

$$Sab = 0,090$$

Berdasarkan Sab kita dapat menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dengan menghitung nilai t statistik dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$
$$t = \frac{(-0,060)(0,526)}{0,037}$$

$$t = \frac{-0,036}{0,037}$$

$$t = -0,031$$

Oleh karena nilai t hitung lebih kecil dari t tabel  $(0,031 < 2,055)$  maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$   $(3,029 > 2,055)$  dan hasil signifikansi  $0,005 < 0,05$ .

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chrishartanto (2019) dan achmad (2018). Tetapi berbeda dengan hasil penelitian Rusadi (2020). Hal ini disebabkan karena instansi melakukan mutasi sesuai dengan aturan yang berlaku dan memberikan kesempatan mutasi atas dasar keinginan pegawai serta ketika karyawan dimutasi ketempat yang baru dipindahkan pada posisi/jabatan yang sama ataupun lebih tinggi. Oleh karena itu, apa yang dirasakan ketika dimutasi kinerja karyawan akan mengalami perubahan.

### Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$   $(2,395 > 2,055)$  dan hasil signifikansi  $0,024 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja yang diterapkan di Kantor KPU Kabupaten Probolinggo belum sesuai dengan keadaan karyawan. Hal ini disebabkan karena pembagian tugas yang mendadak dengan waktu yang singkat serta kurangnya jumlah karyawan menjadi faktor yang mempengaruhi

kinerja. Oleh karena itu, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila beban kerja meningkat maka akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fransiska (2020), Rizal Nabawi (2019) dan Sulvtri (2018).

#### **Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi**

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $8,276 > 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

Hal ini disebabkan karena program mutasi yang telah dilakukan sudah tepat sasaran dan sesuai dengan pengalaman karyawan. Oleh karena itu, kegiatan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri (2017).

#### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi**

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan karena nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $0,593 < 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,558 > 0,05$ .

Meskipun karyawan merasa sangat sibuk disaat-saat tertentu dan melakukan pekerjaan yang berbeda setiap harinya tetapi mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dan merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan baru. Oleh karena itu beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hardono (2019).

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,378 > 2,055$ ) dan hasil signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan karyawan maka kinerja akan meningkat. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator motivasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja yaitu terkait dengan kondisi lingkungan yang nyaman, terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan dan atasan yang selalu menghargai pekerjaan karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Fransiska (2020), tetapi sesuai dengan hasil penelitian Chrishartanto (2019), Sulvitri (2018) dan Achmad (2018).

### **Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Nilai pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui motivasi didapat melalui rumus  $(P_2 \times P_3) = 0,842 \times 0,555 = 0,467$  dengan total pengaruh  $(P_1 + (P_2 \times P_3)) = 0,382 + 0,467 = 0,849$ . Dan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,864 > 2,055$ ). Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  pengaruh langsung antara mutasi terhadap kinerja sebesar 3,029 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung dengan nilai  $t_{hitung}$  3,864. Maka dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

Artinya, motivasi dapat menjadi penyumbang yang kuat antara mutasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Achmad (2018).

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Nilai pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi didapat melalui rumus  $(P_2 \times P_3) = -0,060 \times 0,555 = -0,033$  dengan total pengaruh  $(P_1 + (P_2 \times P_3)) = -0,162 - 0,033 = -0,195$ . Dan nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $0,031 < 2,055$ ). Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja sebesar 2,395. Maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Dalam hal ini motivasi tidak mampu menjadi variabel intervening dan bukan penyumbang yang cukup antara beban kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Sulvitri (2018).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil uji t dalam hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, dan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad, N. K., Ana S. (2018). Effect of Mutation and Career Development on Performance through Work Motivation at the Class I Airport of Juwata Tarakan. *JOURNAL RESEARCH AND ANALYSIS : ECONOMY* , e-ISSN: 2597-6591 p-ISSN: 0000-0000 .
- Afandi, P. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA; Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Fransiska, Y., Zulaspan T. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, e-ISSN: 2623-2634.
- Gozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25*. Semarang: Undip.
- Hardono, I., dkk. (2019). Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai DIMENSI. *DIMENSI*, ISSN: 2085-9996.
- Muhidin, S. A. (2017). *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian* . Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Purnomo, R. A. (2016). *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS*. Ponorogo: CV. Wade Group.
- Rusadi, A. H., dkk. (2020). Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu). *JIAGABI*, ISSN:2302-7150 .
- Samsudin, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siyoto, S. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian* . Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* . Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press .
- Sujarweni, V. W. (2020). *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi* . Yogyakarta: Pustaka Baru Press .



Tarwaka. (2019). *ERGONOMI INDUSTRI : Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press.

# PENGARUH MUTASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN KANTOR KPU KABUPATEN PROBOLINGGO

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

 Submitted to Udayana University  
Student Paper 2%

 Submitted to Universitas Pamulang  
Student Paper 2%

 eprints.umm.ac.id  
Internet Source 2%

 core.ac.uk  
Internet Source 2%

 maker.ac.id  
Internet Source 2%

 e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id  
Internet Source 2%

 repository.unpas.ac.id  
Internet Source 2%

 Submitted to Taibah University  
Student Paper 2%

---

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On