



***Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan rotasi terhadap kinerja pns dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening***

**Samudi, Kesi Widjajanti, Dian Indriana T**

Program Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

---

**Info Artikel**

**Sejarah Artikel:**

Diterima: 03-04-2023

Disetujui: 02-09-2023

Dipublikasikan: 03-03-2023

---

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan rotasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Data diambil dari para Pegawai Negeri Sipil pada lima Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Demak sebanyak 203 responden. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan metode analisis SEM, dan alat analisis adalah AMOS 22. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan variabel rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memediasi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, tetapi motivasi kerja terbukti tidak berperan sebagai variabel intervening yang memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan memberikan pengaruh total terbesar terhadap motivasi kerja dan juga memberikan pengaruh total terbesar terhadap kinerja pegawai.

---

***The influence of leadership, organizational culture, and work rotation on employee performance with motivation as an intervening variable***

**Keywords:**

*employee performance; leadership; organizational culture; rotation*

---

**Abstract**

*This study aims to analyze the influence of leadership, organizational culture, and work rotation on the performance of Civil Servants at Madrasah Tsanawiyah Negeri within the Ministry of Religion of Demak Regency with work motivation as an intervening variable. Data was taken from Civil Servants at five State Madrasah Tsanawiyah in Demak Regency, totaling 203 respondents. The approach in this study was quantitative, using the SEM analysis method, and the analytical tool was AMOS 22. The results showed a significant influence of leadership and organizational culture variables on work motivation and employee performance. Meanwhile, the work rotation variable does not significantly affect work motivation and employee performance. Work motivation is proven to act as an intervening variable mediating leadership and organizational culture on employee performance. However, work motivation is proven not to act as an intervening variable mediating job rotation on employee performance. Leadership has the most significant total influence on work motivation and also has the most significant total influence on employee performance.*

---

✉Alamat korespondensi: \*samudi3124120046@gmail.com

## PENDAHULUAN

Penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kinerja pegawai yang diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, rotasi kerja dan motivasi kerja. Sebagai variabel dependen adalah kinerja pegawai pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Sedangkan sebagai variabel independen adalah kepemimpinan, budaya organisasi dan rotasi dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Mangkunegara dalam Marjaya & Pasaribu, (2019) menyampaikan bahwa secara etimologi kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penelitian yang dilakukan Pambudi et al., (2017) dan Rumondor et al., (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Marjaya & Pasaribu, (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Pambudi et al., (2017), dan Sularwan & Djoko Santoso, (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu Prasetyo et al., (2018), dan Megantara et al., (2019) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Megantara et al., (2019) dan Sularwan & Djoko Santoso, (2020) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Aditianto et al., (2020) menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Hormati, 2(016) dan Sularwan & Djoko Santoso, (2020) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Sularwan & Djoko Santoso, (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja terbukti sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, dan hasil penelitian dari Megantara et al., (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mampu berperan memediasi hubungan antara rotasi kerja dengan kinerja pegawai.

### ***Resource Based View***

Kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem rotasi kerja merupakan suatu sumber daya dalam organisasi, yang bisa dikelola dengan sebaik-baiknya untuk menjadikan organisasi dalam hal ini madrasah menjadi madrasah yang unggul dan bisa bersaing. Sumber daya mencakup semua asset, kapabilitas, system proses yang ada di organisasi, atribut organisasi, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang dikontrol oleh organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya (J. Barney, 1991). Sumber daya organisasi yang

mungkin banyak dan bermacam-macam bisa diklasifikasikan dalam 3 kategori: Sumber daya fisik, Sumber daya manusia dan Sumber daya organisasional.

Budaya organisasi dapat menjadi *sustained competitive advantage* jika itu budaya itu berharga, langka, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna oleh organisasi yang lain (J. B. Barney & Clark, 2007). Organisasi tanpa budaya yang berharga, langka, atau tidak dapat ditiru dengan sempurna tidak dapat mengharapkan budaya mereka menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Demikian juga dengan sumber daya manusia dan sumber daya organisasional di madrasah, bisa dikatakan *valuable* jika sumber daya manusia dan budaya organisasi yang ada di madrasah tersebut mampu menghasilkan kinerja pegawai yang baik, mampu untuk bersaing dan bisa menghasilkan prestasi, baik untuk pegawai sendiri maupun untuk siswa, sehingga akan terwujud *sustained competitive advantage* pada madrasah, menjadi madrasah unggulan yang mampu menjadi madrasah pilihan bagi masyarakat.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan

### **Kepemimpinan**

“*Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*” (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau serangkaian tujuan. Berdasarkan Robbins dalam (Rumondor et al., 2016) ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional yaitu *telling, selling, participating, dan delegating*.

### **Budaya Organisasi**

“*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*” (Robbins & Judge, 2017). Budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu system pemaknaan bersama yang dianut oleh para anggota kelompok sehingga membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. Karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*), perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), berorientasi kepada hasil (*Outcome*

*orientation*), berorientasi kepada manusia (*People orientation*), berorientasi tim (*Team orientation*), agresifitas (*Aggressiveness*), dan stabilitas (*Stability*).

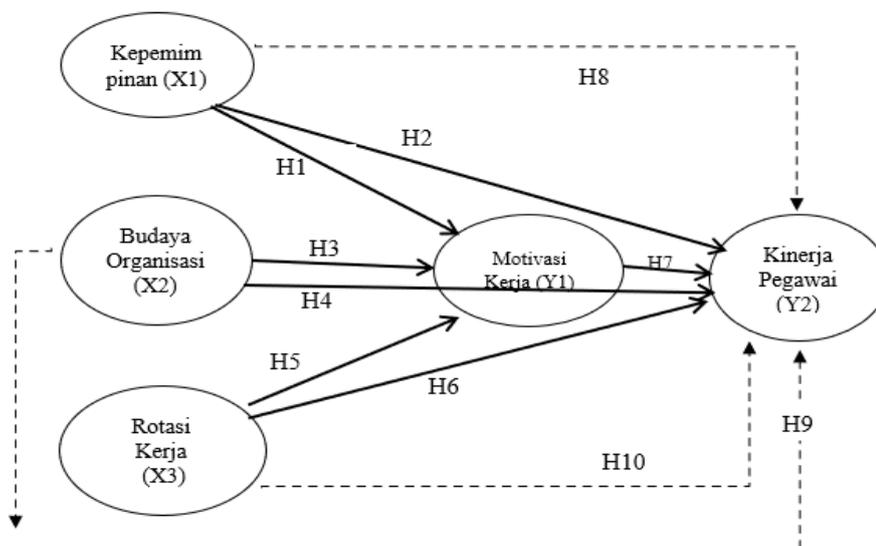
### Rotasi Kerja

Kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan karyawan (Robbins & Judge, 2017). Menurut Mathis dan Jackson dalam Megantara et al., (2019) rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kejenuhan suatu rutinitas yang dilakukan pegawai. Menurut Mansur dalam Megantara et al., (2019) rotasi pekerjaan bukan tanpa kekurangan, karena akan meningkatkan biaya pelatihan, produktivitas akan menurun karena memindahkan karyawan pada posisi baru, adanya penyesuaian diri lagi karena adanya karyawan baru dalam sebuah kelompok. Untuk mengukur variabel rotasi pekerjaan digunakan tiga indikator yang dikembangkan yaitu tingkat kejenuhan kerja, tambahan pengetahuan, dan tambahan kemampuan.

### Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan Rivai, Veitzhal, (2009). Motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins & Judge, 2017). Menurut teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan psikologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Siagian, 2012).

### Kerangka Pemikiran Konseptual



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan, dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya motivasi ASN adalah akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Pada tingkat yang paling dasar, teori kepemimpinan menyatakan bahwa pemimpin dapat memberikan pengaruh yang kuat kepada individu, kelompok, dan organisasi. (Kartini, 2014) mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting dimana salah satunya ialah kekuasaan yang menunjukkan wewenang pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Y1).

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 2012). Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal.

H2 : Ada pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Budaya organisasi mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, Hofstede dalam (Mu'jizat, 2021). Motivasi kerja pegawai dapat diartikan bahwa bagi pegawai adalah dorongan perilaku untuk mencapai tujuan, baik berupa material maupun yang bersifat non material, yang merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif pasti akan sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja pegawai di dalam suatu organisasi. Apabila pegawai cocok dengan budaya organisasi di dalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut (Robbins, 2006).

H3 : Ada pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Y1).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Menurut Tjahjadi dalam (Megantara et al., 2019) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja yaitu penyatuan tujuan; menciptakan motivasi yang kuat, membangun struktur dan kontrol. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai.

H4 : Ada pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2).

### **Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Megantara et al., 2019) rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Rotasi kerja akan mengurangi kebosanan suatu rutinitas yang dilakukan pegawai. Keuntungan dari adanya rotasi pekerjaan sendiri adalah mengembangkan kapabilitas seorang pegawai dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda. Rotasi pekerjaan akan mempersiapkan pegawai untuk sistem manajemen yang lebih baik, memberikan motivasi kepada pegawai untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

H5 : Ada pengaruh rotasi pegawai (X3) terhadap motivasi kerja (Y1).

### **Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja**

(Robbins, 2006) menyatakan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan pegawai. Penelitian yang dilakukan (Megantara et al., 2019) dan (Sularwan & Djoko Santoso, 2020) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H6 : Ada pengaruh rotasi pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y2).

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Maslow dalam (Robbins, Stephen P & Judge, 2013) menyatakan bahwa manusia di motivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Sekali suatu kebutuhan terpuaskan, maka motivasinya akan meningkat. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai rendah, maka salah satunya harus dilihat dari faktor seperti pemenuhan kebutuhan.

H7 : Ada pengaruh motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2).

### **Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.**

(Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau serangkaian tujuan. (Robbins & Judge, 2017) juga menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

H8 : Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### **Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

Menurut Tjahjadi dalam (Megantara et al., 2019) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja yaitu penyatuan tujuan; menciptakan motivasi yang kuat, membangun struktur dan kontrol. (Robbins & Judge, 2017) juga menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

H9 : Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

**Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Menurut (Robbins, 2006) bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan pegawai. (Robbins & Judge, 2017) juga menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

H10 : Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**METODE**

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode sensus terhadap guru dan pegawai PNS pada 5 Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak, dengan menggunakan kuesioner, dengan jumlah responden 203 orang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis SEM dengan alat analisa data adalah AMOS 22. (Ghozali, 2017) menjelaskan bahwa *Structural Equation Modeling (SEM)* merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri, serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ilmu ekonometrika.

Tabel 1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Sumber
1	Kinerja Pegawai	Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja (Menurut PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS)	1. Prestasi kerja 2. Orientasi pelayanan 3. Integritas 4. Komitmen 5. Disiplin 6. Kerja sama 7. Kepemimpinan	(Olivia et al., 2019)
2.	Kepemimpinan	<i>“leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals”</i> . Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau serangkaian tujuan. (Robbins & Judge, 2017)	1. Telling, 2. Selling, 3. Participating, 4. Delegating,	(Rumondor et al., 2016)
3.	Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu system pemaknaan bersama yang dianut oleh para anggota kelompok sehingga membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. (Robbins & Judge, 2017)	1. Inovasi dan keberanian resiko 2. Perhatian terhadap detil 3. Berorientasi kepada hasil	(Purwadi; Darma Widya; Mirwansyah, Dedy, 2020)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Sumber
			4. Berorientasi kepada manusia 5. Berorientasi tim 6. Agresifitas 7. Stabilitas	
4.	Rotasi Kerja	Rotasi Pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan. (Mathis dan Jackson dalam (Megantara et al., 2019)	1. Tambahan kemampuan 2. Tambahan pengetahuan 3. Tingkat kejenuhan kerja.	(Hormati, 2016)
5.	Motivasi Kerja	Motivasi adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Hasibuan S.P dalam (Olivia et al., 2019).	1. Kebutuhan psikologi 2. Kebutuhan keamanan 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan pengakuan 5. Kebutuhan aktualisasi diri	(Rumondor et al., 2016)

Sumber : disarikan dari berbagai jurnal

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Hasil perhitungan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :

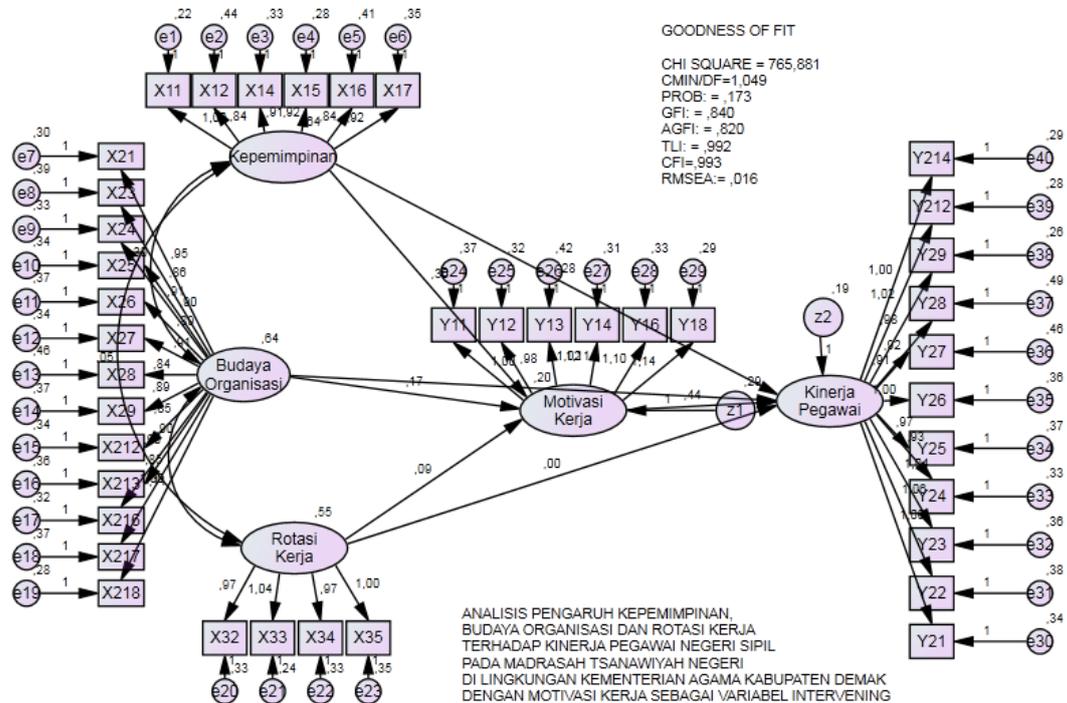
Tabel 2. Indeks persepsi responden

No	Variabel	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total Skor	Indeks rata- rata ( $\frac{\sum \text{skor}}{\sum \text{resp}}$ )
1	Kepemimpinan	43,29	85,57	52,00	22,14	0,00	759,00	3,74
2	Budaya Organisasi	59,39	88,56	41,39	13,50	0,17	802,50	3,95
3	Rotasi	49,80	75,00	54,00	19,00	5,20	754,20	3,72
4	Motivasi Kerja	48,50	85,63	52,75	16,00	0,13	775,38	3,82
5	Kinerja Pegawai	40,29	88,21	59,93	14,57	0,00	763,21	3,76

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa indeks rata-rata persepsi responden terhadap kepemimpinan, budaya kerja, rotasi kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah relatif tinggi.

## Analisis SEM



Gambar 2. Hasil Full Model SEM

Tabel 3. Goodness of Fit Full Model

No	Goodness of Fit	Batas Cutt Off	Nilai yang Didapat	Keterangan
1.	Chi-Square	793,97	765,881	Memenuhi
2.	Probability	>0,05	0,173	Memenuhi
3.	AGFI	>0,9	0,820	Hampir memenuhi
4.	GFI	>0,9	0,840	Hampir memenuhi
5.	TLI	>0,9	0,992	Memenuhi
6.	RMSEA	<0,08	0,016	Memenuhi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Karena hasil uji kelayakan Goodness of Fit (GOF) pada tabel 3 di atas sudah memenuhi kriteria, maka dinyatakan bahwa model sudah fit, dan bisa dilakukan langkah selanjutnya yaitu analisis hasil.

### Koefisien Determinasi

Tabel 4. Squared Multiple Correlations

	Estimate
Motivasi_Kerja	,288
Kinerja_Pegawai	,606

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil perhitungan SEM AMOS sesuai tabel 4 di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai *Squared Multiple Correlation* pada Motivasi Kerja adalah sebesar 0,288 yang berarti variabel Motivasi Kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan rotasi kerja adalah sebesar 28,8%. Sedangkan nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai *Squared Multiple Correlation* pada Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,606 yang berarti variabel Kinerja Pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, rotasi kerja dan motivasi kerja adalah sebesar 60,6 %.

### Pengaruh Total

Besarnya pengaruh total masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Standardized Total Effects

	Rotasi_ Kerja	Budaya_ Organisasi	Kepemimpinan	Motivasi_ Kerja	Kinerja_ Pegawai
Motivasi_Kerja	,103	,215	,376	,000	,000
Kinerja_Pegawai	,046	,321	,478	,412	,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 5 di atas, pengaruh total terbesar terhadap motivasi kerja adalah dari kepemimpinan (sebesar 0,376) dibandingkan pengaruh total budaya organisasi terhadap motivasi kerja (sebesar 0,215) dan pengaruh total rotasi kerja terhadap motivasi kerja (sebesar 0,103). Sedangkan pengaruh total terbesar terhadap kinerja pegawai adalah dari kepemimpinan (sebesar 0,478) dibandingkan pengaruh total dari rotasi kerja (sebesar 0,046), pengaruh total dari budaya organisasi (sebesar 0,321) dan pengaruh total dari motivasi kerja (sebesar 0,412).

Tabel 6 Hasil Perhitungan Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Hipotesis	C.R.	P Bootstrap	Hasil
H1	Kepemimpinan → Motivasi Kerja	4,526	0,003	Signifikan
H2	Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	4,685	0,003	Signifikan
H3	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	2,683	0,020	Signifikan
H4	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	3,693	0,003	Signifikan
H5	Rotasi Kerja → Motivasi Kerja	1,440	0,168	Tidak signifikan
H6	Rotasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,064	0,933	Tidak signifikan
H7	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	5,584	0,006	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 6 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, maupun terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, maupun terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan rotasi kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja, maupun terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa kepemimpinan merupakan salah satu sumber daya dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H1 menghasilkan nilai C.R sebesar  $4,526 \geq 1,96$  dan  $P = 0,003 \leq 0,05$ , artinya ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Kartini, 2014) mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting dimana salah satunya ialah kekuasaan yang menunjukkan wewenang pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Kepemimpinan juga memberikan pengaruh total paling dominan terhadap motivasi kerja, dibandingkan pengaruh dari variabel yang lain yaitu budaya organisasi dan rotasi kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y1) sesuai dengan hasil penelitian (Megantara et al., 2019), (Sularwan & Djoko Santoso, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa kepemimpinan merupakan salah satu sumber daya dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H2 menghasilkan nilai C.R sebesar  $4,685 \geq 1,96$  dan  $P = 0,003 \leq 0,05$  yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan juga memberikan pengaruh total paling dominan terhadap kinerja pegawai, dibandingkan pengaruh dari variabel yang lain yaitu budaya organisasi, rotasi kerja dan motivasi kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk motivasi kerja para Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, sesuai dengan hasil penelitian (Pambudi et al., 2017), dan (Rumondor et al., 2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa budaya organisasi merupakan salah satu sumber daya dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H3 menghasilkan nilai C.R sebesar  $2,683 \geq 1,96$  dan  $P = 0,020 \leq 0,05$  yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi memberikan pengaruh total terbesar kedua setelah variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dibandingkan pengaruh dari variabel yang lain, yaitu rotasi kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang signifikan dalam membentuk motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sesuai dengan hasil penelitian dari (Pambudi et al., 2017) dan (Sularwan & Djoko Santoso, 2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa budaya organisasi merupakan salah satu sumber daya dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H4 menghasilkan nilai C.R sebesar  $3,693 \geq 1,96$  dan  $P = 0,003 \leq 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasi memberikan pengaruh total terbesar ketiga terhadap kinerja pegawai, setelah variabel kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang signifikan dalam membentuk kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) ini sesuai dengan hasil penelitian dari (Pambudi et al., 2017) dan (Sularwan & Djoko Santoso, 2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja.**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa sumber daya organisasional diantaranya adalah struktur organisasi dalam hal ini penempatan pegawai dan sistem kerja dalam hal ini misalnya rotasi kerja dalam organisasi, yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H5 menghasilkan nilai C.R sebesar  $1,440 \leq 1,96$  dan  $P = 0,168 \geq 0,05$  yang berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan rotasi pegawai terhadap motivasi kerja. Pada hasil penelitian terlihat bahwa pada variabel rotasi, indikator yang paling berpengaruh

signifikan adalah keinginan untuk mendapatkan suasana kerja dan pengalaman kerja yang baru. Akan tetapi ternyata hal tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pada diri pegawai. Bahkan sebanyak 50% pegawai menyatakan bahwa tidak merasa jenuh pada rutinitas yang ada. Rotasi kerja juga memberikan pengaruh total paling rendah terhadap motivasi kerja, dibandingkan pengaruh total dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa rotasi kerja mempunyai peranan yang tidak signifikan dalam membentuk motivasi kerja pada Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Bahwa rotasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, adalah bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya oleh (Megantara et al., 2019) yang menyatakan bahwa rotasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa sumber daya organisasional diantaranya adalah struktur organisasi dalam hal ini penempatan pegawai dan sistem kerja dalam hal ini misalnya rotasi kerja dalam organisasi, yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H6 menghasilkan nilai C.R sebesar  $0,064 \leq 1,96$  dan  $P = 0,933 \geq 0,05$  yang berarti bahwa tidak ada pengaruh signifikan rotasi pegawai terhadap kinerja pegawai. Rotasi kerja juga memberikan pengaruh total paling rendah terhadap kinerja pegawai, dibandingkan pengaruh total dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dari jawaban pertanyaan terbuka kuesioner, 57 % pegawai menyatakan rotasi itu perlu dilakukan karena antara lain untuk mengatasi kejenuhan kerja, dan sebanyak 31 % pegawai menyatakan rotasi itu tidak perlu, antara lain karena merasa sudah nyaman di tempat kerja yang sekarang. Oleh karena itu, kebijakan rotasi ini harus dipertimbangkan matang-matang oleh pimpinan untuk menjaga motivasi kerja dan kinerja pegawai tetap baik. Bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh (Aditianto et al., 2020) yang menyatakan bahwa rotasi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

(J. Barney, 1991) menjelaskan dalam teori *Resource Based View* bahwa sumber daya manusia dalam organisasi diantaranya adalah pengalaman, kecerdasan, kecakapan pimpinan dan motivasi kerja pegawai yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya. Berdasarkan tabel 6 di atas, perhitungan H7 menghasilkan nilai C.R sebesar  $5,584 \geq 1,96$  dan  $P = 0,006 \leq 0,05$  yang berarti bahwa ada pengaruh signifikan motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Motivasi kerja juga memberikan pengaruh total terbesar kedua setelah variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dibandingkan pengaruh total dari variabel yang lain, yaitu budaya organisasi dan rotasi kerja. Hal tersebut mengindikasikan

bahwa motivasi kerja mempunyai peranan yang signifikan dalam membentuk kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak. Adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan hasil penelitian dari (Megantara et al., 2019) dan (Sularwan & Djoko Santoso, 2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Mediasi

Pengaruh mediasi variabel intervening motivasi kerja bisa dilihat dari data berikut :

Tabel 7. Standardized Indirect Effects

	Rotasi_ Kerja	Budaya_ Organisasi	Kepemimpinan	Motivasi_ Kerja	Kinerja_ Pegawai
Motivasi_Kerja	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Pegawai	,042	,089	,155	,000	,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 8. Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) dari Bootstrap

	Rotasi_ Kerja	Budaya_ Organisasi	Kepemimpinan	Motivasi_ Kerja	Kinerja_ Pegawai
Motivasi_Kerja	...	...	...	...	...
Kinerja_Pegawai	,159	,024	,002	...	...

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

### Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel 7 dan tabel 8 di atas, pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,155 dan tingkat signifikansinya adalah  $P = 0,002 \leq 0,05$  yang berarti signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mempunyai makna yang sangat penting, bahwa faktor kepemimpinan memegang peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memberi motivasi kerja kepada para pegawai. Hal ini sejalan dengan (J. Barney, 1991) dalam teori *Resource Based View* bahwa sumber daya manusia dalam organisasi diantaranya adalah pengalaman, kecerdasan, kecakapan pimpinan dan motivasi kerja pegawai yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menerapkan strategi untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensinya.

### Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel 7 dan tabel 8 di atas, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,089 dan tingkat signifikansinya adalah  $P = 0,024 \leq 0,05$  yang berarti signifikan, maka dapat disimpulkan

bahwa motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening yang memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sesuai dengan hasil penelitian dari (Sularwan & Djoko Santoso, 2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja terbukti sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

### **Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan tabel 7 dan tabel 8 di atas, pengaruh tidak langsung rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,042 dan tingkat signifikansinya adalah  $P = 0,159 \geq 0,05$  yang berarti tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja terbukti tidak berperan sebagai variabel intervening yang memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa rotasi kerja tidak bisa meningkatkan kinerja pegawai, melalui motivasi kerja pada diri pegawai. Rotasi kerja memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan juga kepada kinerja pegawai. mutasi kerja sering disalahartikan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Bahwa motivasi kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel intervening yang memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sesuai dengan hasil penelitian dari (Megantara et al., 2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mampu berperan memediasi hubungan antara rotasi kerja dengan kinerja pegawai.

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan rotasi kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja terbukti tidak berperan sebagai variabel intervening yang memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak, bisa ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai, dan juga dengan menumbuhkembangkan budaya kerja yang kuat, yang mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik, sehingga dapat berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Keterbatasan penelitian ini adalah responden hanya terbatas pada 5 Madrasah Tsanawiyah Negeri, dan jumlah responden hanya 203 orang PNS dari jumlah PNS 232 orang di 5 madrasah negeri tersebut. Penelitian selanjutnya bisa dengan meningkatkan jumlah responden PNS di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak yang berjumlah 1.218 orang PNS. Selain itu, kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner diisi oleh responden sendiri. Penelitian selanjutnya bisa dengan menggunakan penilaian silang antar pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditianto, D., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator melalui komitmen organisasi PT Angkasa Pura I (PERSERO). *EKOBISMAN: JURNAL EKONOMI BISNIS MANAJEMEN*, 5(2), 53–72. <https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/ekobisman/article/view/1830>
- Barney, J. (1991). *Barney RBV 1991.pdf* (pp. 99–120). Journal Of Management Texas A&M University.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage. 1*, 1–14.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24* (Cetakan ke). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hormati, T. (2016). Pengaruh budaya organisasi, rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/13013>
- Kartini, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3650>
- Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1). <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/jeba/article/view/1299>
- Mu'jizat, P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja pada Perusahaan Toyota PT. Hasrat Abadi After Sales. *Nobel Management Review*, 2(3), 335–345. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/NMaR/article/view/2185>
- Olivia, A., Hendriani, S., & Hendriani, Y. (2019). Pengaruh Rotasi, Mutasi Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Riau. *Jurnal Economica*, 7(2), 494–509. <http://ejournal.iseiriau.or.id/index.php/economica/article/view/10>
- Pambudi, T., Ningsih, D. S., & Taufiqurrahman, T. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai*. Riau University. <https://www.neliti.com/publications/132697/pengaruh-kepemimpinan-manajemen-pengetahuan-dan-budaya-organisasi-terhadap-kiner>
- Prasetyo, A. Y., Sularso, R. A., & Handriyono, H. (2018). Pengaruh Kepercayaan Pada

- Pimpinan, Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 12(2), 182–190. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA/article/view/7888>
- Purwadi; Darma Widya; Mirwansyah, Dedy, D. C. F. (2020). Exploration of leadership, organizational culture, job satisfaction, and employee performance. *Technium Soc. Sci. J.*, 6, 116. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj6&div=11&id=&page=>
- Rivai, Veitzhal, dan E. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan-Dari Teori Ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. . (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition*. In *Pearson Education Limited*.
- Rumondor, R. B., Tumbel, A., & Sepang, J. L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/12801>
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sularwan, & Djoko Santoso. (2020). Membangun Kinerja Melalui Budaya Organisasi Dan Rotasi Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2636>