

**PENGARUH ROTASI KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

Tesis

Oleh

SRI SUNARSIH

NPM 2226061011



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

2026

**PENGARUH ROTASI KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

Oleh

SRI SUNARSIH

NPM 2226061011

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2026

ABSTRAK

PENGARUH ROTASI KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG

Oleh

SRI SUNARSIH

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta adanya fenomena fluktuasi kinerja dan tingkat kedisiplinan pegawai. Rotasi kerja dan motivasi kerja dipandang sebagai faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sebanyak 70 orang. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS, yang meliputi uji asumsi klasik, uji t (parsial), uji F (simultan), dan uji koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (sig. 0,182 > 0,05), meskipun memiliki arah hubungan positif. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (sig. 0,000 < 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,573, sehingga menjadi variabel dominan dalam penelitian ini. Selain itu, secara simultan rotasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F hitung sebesar 55,022 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,625 menunjukkan bahwa 62,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan rotasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai..

Kata kunci: rotasi kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai, sumber daya manusia, organisasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF JOB ROTATION AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS, UNIVERSITY OF LAMPUNG

By

SRI SUNARSIH

This study aims to analyze the influence of job rotation and work motivation on employee performance at the Faculty of Economics and Business, University of Lampung. The background of this study is based on the importance of employee performance in supporting the achievement of organizational goals, as well as the phenomenon of fluctuations in employee performance and discipline levels. Job rotation and work motivation are seen as factors that have the potential to significantly influence employee performance. This study used a quantitative approach with an associative method. The population in this study was all 70 employees of the Faculty of Economics and Business, University of Lampung. Data analysis techniques used multiple linear regression with the help of SPSS software, which includes the classical assumption test, t-test (partial), F-test (simultaneous), and coefficient of determination (R^2) test. The results of the study indicate that partially job rotation does not have a significant effect on employee performance (sig. $0.182 > 0.05$), although it has a positive relationship direction. On the contrary, work motivation has a positive and significant effect on employee performance (sig. $0.000 < 0.05$) with a regression coefficient of 0.573, making it the dominant variable in this study. In addition, simultaneously job rotation and work motivation have a significant effect on employee performance with a calculated F value of 55.022 and a significance of 0.000. The coefficient of determination (R^2) value of 0.625 indicates that 62.5% of employee performance variation can be explained by these two variables, while the rest is influenced by other factors outside the study. This study confirms that work motivation has a more dominant role than job rotation in improving employee performance.

Keywords: job rotation, work motivation, employee performance, human resources, organization

Judul Tesis : **PENGARUH ROTASI KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **SRI SUNARSIH**

NPM : **2226061011**

Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**


Dr. Dra. Dian Kagungan, M.H.
NIP. 196908151997032001

2. **Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**


Dr. Dra. Dian Kagungan, M.H.
NIP. 196908151997032001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Dra. Dian Kagungan., M.H**



Penguji Utama : **Prof. Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D.**



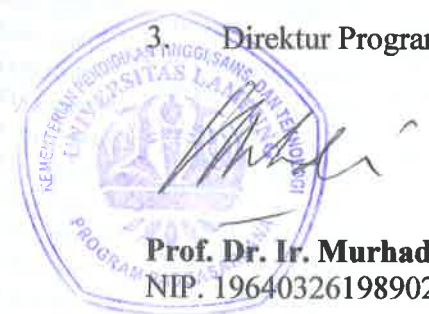
2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Anna Gustian Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 197608212000032001



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 196403261989021001



Tanggal Lulus Ujian Tesis: 18 Mei 2026

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN HAK INTELEKTUAL

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung” adalah hasil karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.
2. Hal intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya juga bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 18 Mei 2026

Yang membuat pernyataan,



SRI SUNARSIH
NPM. 2226061011

RIWAYAT HIDUP



SRI SUNARSIH lahir di Sukarame, 19 Juni 1979 anak dari pasangan Bapak “**Sariman**” dan Ibu “**Jumirah**”.

Penulis pertama kali menempuh pendidikan formal di SD Negeri 1 Sukarame diselesaikan tahun 1991. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan jenjang pendidikan menengah pertama di SMP Negeri Sukarame lulus tahun 1994 dan Pendidikan

menengah atas di SMA Negeri 5 Bandar Lampung yang diselesaikan tahun 1997. Pada tahun 1997, penulis diterima sebagai salah satu mahasiswa di Ekonomi Pembangunan, Universitas Lampung dan lulus tahun 2004. Tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Lampung.

MOTTO

"Fabiyyi ala i rabbikuma tukadziban"

(Maka nikmat Tuhanmu manakah yang kamu dustakan? – QS. Ar-Rahman)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk keluarga ku tercinta, suami, kedua anakku tercinta sebagai penyemangat hidupku terutama untuk menyelesaikan kuliah ini, bapak dan ibu yang telah menjadi penyemangat diperjalanan perkuliahan ini serta almamaterku tercinta.

SANWACANA

Puji dan Syukur aku panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, penulis telah menyelesaikan naskah tesis dengan judul “**Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**” sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister di Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis sangat menyadari bahwa dalam kepenulisan naskah tesis sangat jauh dari kata sempurna, maka dari itu dalam prosesnya banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Penulis mengharapkan penelitian ini dapat menjadi langkah awal bagi peneliti di masa mendatang untuk mengembangkan topik serupa dalam objek yang berbeda.

Pada kesempatan ini, izinkan penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.S., I.P.M. selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
3. Ibu Prof. Dr. Anna Gustiana Z., S.Sos., M.Si. selaku Dekan FISIP Universitas Lampung
4. Ibu Dr. Dra. Dian Kagungan, M.H. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi FISIP Universitas Lampung sekaligus Dosen Pembimbing Utama
5. Prof. Dr. Noverman Duadji.,M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik
6. Ibu Prof. Intan Fitri Meutia, S.A.N.,M.A.,Ph.D. sebagai Penguji yang telah banyak memberikan masukan, kritik, dan saran secara substansial yang membangun dan bermanfaat dalam penyusunan tesis.

7. Segenap Dosen Magister Ilmu Administrasi, FISIP, UNILA dan Staf Sekretariat. Terkhusus Mba Shella ,Mba Vivi , Mba Fitri, dan selaku staf sekretariat yang selalu membantu berbagai hal administrasi dan lainnya selama proses menyelesaikan studi.
8. Sudar Istiyanto, Keila Alifa Suri dan Keenan Al Ghifari atas cinta dan dukungan untuk menyelesaikan pendidikan ini
9. Segenap rekan di Magister Ilmu Administrasi angkatan 22 Rizka, Mba Eka, Vike, Aghis, Nurhayati, Al Fajar, Pak Zia dan Fatin yang selalu memberikan semangat dan nasehat dan kebersamai dalam perkuliahan hingga menyelesaikan kuliah ini.

Bandar Lampung, 18 Mei 2026

SRI SUNARSIH

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR GAMBAR	IV
DAFTAR TABEL	V
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
II. TINJUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Tinjauan Tentang Kinerja	14
2.2.1 Pengertian Kinerja	14
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	15
2.2.3 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja	15
2.2.4 Indikator Kinerja	17
2.3 Tinjauan Tentang Rotasi Kerja	18
2.3.1 Definisi Rotasi Kerja	18
2.3.2 Tujuan Rotasi Kerja	19
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rotasi	20
2.3.4 Indikator Rotasi Kerja	22
2.4 Motivasi Kerja	23
2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	23
2.4.2 Teori Motivasi Kerja	24
2.5 Kerangka Berfikir	30
2.5.1 Komponen Kerangka Berfikir	30

2.5.2 Hubungan Antar Variabel	31
2.6 Hipotesis Penelitian	31
BAB III. METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	32
3.2 Jenis dan Sumber Data	33
3.2.1 Data Primer	33
3.2.2 Data Sekunder	33
3.2.3 Metode Pengumpulan Data	33
3.3 Populasi dan Sampel	34
3.3.1 Populasi	34
3.3.2 Sampel	35
3.4 Skala Pengukuran	36
3.5 Definisi Konseptual Variabel	37
3.5.1 Rotasi Kerja	37
3.5.2 Motivasi Kerja	39
3.5.3 Kinerja Pegawai	43
3.6 Definisi Operasional Variabel	45
3.7 Metode Analisis Data	48
3.7.1 Statistik Deskriptif	49
3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	51
3.7.3 Pengujian Hipotesis.....	52
3.7.4 Koefisien Determinasi (R ²)	53
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian	54
4.2 Hasil Analisis Data	60
4.2.1 Distribusi Jawaban Responden	60
4.2.2 Hasil Uji Instrumen	63
4.2.3 Hasil Uji Hipotesis	70

4.2.4 Hasil Uji Determinasi (Uji R ²)	73
4.3 Pembahasan.....	73
4.3.1 Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	73
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	79
4.3.3 Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	83
BAB V. PENUTUP	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hieraki Kebutuhan Maslow	26
2. Struktur Organisasi FEB Unila	54
3. Diagram Uji Normalitas.....	68
4. Hasil Uji Multikolinieritas.....	69
5. Diagram Uji Heterokedastisitas.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Nilai Rata-Rata Sasaran Kinerja Pegawai (SKP	3
2. Data kehadiran Pegawai Tahun 2024.....	4
3. Rotasi Pegawai FEB Tahun 2023-2025	5
4. Pegawai Honorer FEB Unila.....	6
5. Daftar Penelitian Terdahulu Yang Relevan	10
6. Aspek Motivasi Herzberg	27
7. Kategori Jawaban Responden	36
8. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	45
9. Distribusi Satus Pegawai.....	57
10. Distribusi Pendidikan Pegawai	57
11. Distribusi Jenis Kelamin	58
12. Distribusi Penempatan Pegawai	59
13. Distribusi Jenis Tugas Pegawai	59
14. Distribusi Jawaban Responden Variabel Rotasi Kerja (X1	60
15. Hasil Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X2.....	61
16. Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y	62
17. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	64
18. Hasil Uji Validitas Variabel Rotasi Kerja.....	65
19. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....	67
20. Hasil Uji Reliabilitas	67
21. Hasil Uji Anova	71
22. Hasil Uji Parsial	72
23. Hasil Uji Model.....	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah komponen penting dalam organisasi sehingga pengelolaan yang baik dan efisien sangat berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya dalam organisasi dikategorikan menjadi dua macam, yaitu sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*non-human resource*). Mesin, modal, bahan-bahan (*material*), teknologi merupakan kelompok (*non-human resource*). Pengelolaan yang sinergis dan terintegrasi dari dua sumber daya tersebut dibutuhkan agar mendapat hasil yang optimal. Dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar aset non-manusia dapat digunakan untuk memberikan nilai tambah yang maksimal bagi kemajuan organisasi.

Kinerja yang baik atau unggul adalah salah satu dari sekian banyak unsur yang menentukan kesuksesan dari organisasi. Produktivitas yang meningkat, efisiensi dalam bekerja, dan peningkatan kualitas layanan adalah hasil yang dapat dilihat manakala pegawai berkinerja yang baik. Menurut Robbins (2016) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari pencapaian karyawan dalam melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Adamy (2016) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yaitu kuantitas karyawan dalam memberi kontribusi pada organisasi seperti kuantitas hasil, kualitas hasil, jangka waktu hasil, kehadiran dan sikap kooperatif. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa setiap individu mampu memenuhi standar kompetensi yang diharapkan. Dengan pemantauan kinerja yang tepat, manajemen dapat memberikan apresiasi maupun pengembangan

keterampilan yang relevan demi menjaga keberlangsungan visi perusahaan. Kinerja pada suatu instansi atau organisasi adalah hasil yang diperoleh seorang individu atau kelompok orang sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan oleh lembaga.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dahulu Fakultas Ekonomi, bersama dengan Fakultas Hukum merupakan fakultas pertama yang berdiri di Universitas Lampung tahun 1965. Terobosan penting Fakultas Ekonomi dan Bisnis dimulai tahun 2015, antara lain mempopulerkan layanan “*servis excelent*” kepada *stake holder*, disiplin pegawai yang tinggi hingga Program Studi Magister Manajemen memperoleh sertifikasi internasional (ABEST 21). Sebagai salah satu capaiannya pada tahun-tahun tersebut adalah mendapat predikat Fakultas Terbaik pada Dies Natalis Unila ke 47 dan 53.

Visi dan misi Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Lampung dalam adalah memfokuskan seluruh sumber dayanya untuk mewujudkan :

1. Visi tahun 2025 – 2029, yaitu ”Menjadi fakultas ekonomi dan bisnis berkelas dunia, unggul, serta berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan”.
2. Misi tahun 2025 – 2029:
 - a. Menyelenggarakan Pendidikan Ekonomi dan Bisnis yang inovatif dan adaptif berbasis teknologi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, berintegritas, memiliki jiwa kepemimpinan, dan berdaya saing tinggi.
 - b. Melaksanakan penelitian yang berkualitas dan berdampak dalam bidang ekonomi dan bisnis pada tingkat nasional dan internasional.
 - c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat berdampak untuk mendukung pembangunan nasional dan internasional yang berkelanjutan.
 - d. Membangun kemitraan dengan perguruan tinggi bereputasi, dunia usaha, pemerintah dan masyarakat pada tingkat nasional maupun internasional.
 - e. Mewujudkan tata kelola fakultas yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada peningkatan mutu internasional berkelanjutan.

Untuk mewujudkan misi fakultas dalam hal tata kelola profesionalitas, akuntabel serta berorientasi pada peningkatan mutu internasional berkelanjutan maka dibutuhkan kinerja optimal dari seluruh elemen guna mendorong kinerja organisasi. Pengukuran kinerja pegawai biasanya dilihat dari KPI (*Key Performance Indicator*), SKP, kompetensi, cara kerja dan hasil atau output nyata.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) termasuk bagian dari tolak ukur kinerja pegawai yang disusun setiap tahun. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyebutkan Sasaran Kinerja Pegawai adalah rencana dan target yang telah disepakati di awal periode yang harus dicapai pada setiap tahunnya oleh ASN. Pegawai menggunakan penilaian SKP untuk umpan balik (*feedback*) atas capaian kerja yang dilakukan. Penyusunan SKP ini juga berfungsi sebagai instrumen formal untuk menyelaraskan tujuan individu dengan target strategis instansi secara keseluruhan. Melalui pemantauan yang konsisten, organisasi dapat memetakan kekuatan dan area pengembangan kompetensi bagi setiap aparatur. Berikut merupakan nilai rata-rata SKP pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bsinis Tahun 2023 – 2024:

Tabel 1. Nilai Rata-Rata Sasaran Kinerja Pegawai

Tahun	Aspek Penilaian					Nilai Sasaran Kinerja Pegawai
	Orietnasi Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerja sama	
2023	83,6	84,6	82,6	84,4	85,3	86,4
2024	83,7	84,5	82,8	84,8	85,9	86,3

Sumber: Data Subag Kepegawaian FEB, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1. terlihat nilai rata-rata dari SKP Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila mengalami sedikit penurunan pada penilaian "Nilai Prestasi Kerja". Data yang digunakan adalah tahun 2023 dan 2024. Salah satu tolak ukur kinerja pegawai adalah kedisiplinan. Hal ini akan tercermin dari tingkat kehadiran pegawai. Tingkat kehadiran yang tidak optimal dapat menghambat koordinasi antar unit kerja dan penyelesaian tugas tepat waktu. Oleh karena itu, konsistensi kehadiran menjadi faktor krusial yang harus diperhatikan guna menjaga stabilitas performa organisasi di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila.

Tabel 2. Data Kehadiran Pegawai Tahun 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Tanpa Keterangan	Datang Terlambat	Pulang Cepat
Januari	70	2	14	2
Februari	70	3	23	3
Maret	70	2	10	1
April	70	4	6	3
Mei	70	3	8	0
Juni	70	2	15	2
Juli	70	3	9	1
Agustus	70	3	6	4
September	70	3	10	0
Oktober	70	3	7	1
November	70	2	7	1
Desember	70	2	6	0

Sumber : Data Subag Kepegawaian FEB, 2025

Meskipun jumlah pegawai tetap konsisten sebanyak 70 orang, ketidakkonsistenan waktu kehadiran ini mencerminkan adanya hambatan dalam optimalisasi kinerja individu yang jika dibiarkan dapat menghambat pencapaian visi fakultas. Meskipun jumlah pegawai tetap konsisten sebanyak 70 orang, ketidakkonsistenan waktu kehadiran ini mencerminkan adanya hambatan dalam optimalisasi kinerja individu yang jika dibiarkan dapat menghambat pencapaian visi fakultas.

Kondisi tersebut selaras dengan pandangan yang menyatakan bahwa salah satu instrumen yang mampu membuat terjadinya perubahan pada kinerja yaitu kebijakan rotasi kerja. Ketidakhadiran atau keterlambatan seringkali menjadi sinyal dari *job burnout* atau kejenuhan akibat rutinitas yang monoton. Oleh karena itu, FEB Unila sebagai lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif melalui penyegaran tugas. Sebagaimana ditegaskan oleh Olivia *et al.* (2019), lingkungan kerja yang dinamis melalui rotasi yang tepat dapat menghindarkan pegawai dari rasa malas dan kejenuhan, sehingga mendorong mereka untuk kembali berprestasi.

Menurut Fahmi (2016) rotasi kerja adalah berpindahnya posisi kerja dari satu bagian ke bagian lain dalam rangka membangun dan meningkatkan kemampuan pegawai agar mampu dalam memahami berbagai pekerjaan dengan baik. Sedangkan

menurut Hasibuan (2003) rotasi kerja adalah berubahnya posisi atau jabatan seorang pegawai akan tetapi masih dalam organisasi yang sama. Rotasi kerja diharapkan dapat meminimalisir rasa bosan yang muncul akibat rutinitas pekerjaan yang monoton, yang sering kali menjadi pemicu utama menurunnya kedisiplinan dan kehadiran pegawai. Dengan menempatkan individu pada posisi yang lebih variatif namun tetap sesuai dengan kapasitasnya, maka diharapkan terjadinya penyegaran dari sisi pegawai sementara dari organisasi mampu mendorong terjadinya lingkungan kerja yang lebih produktif dan dinamis.

Tabel 3. Rotasi Pegawai FEB Unila Tahun 2023 – 2025

No	Nama Pegawai	Tempat Lama	Tempat Baru
1	Nurul Aini	Subag Kepegawaian	Subag Keuangan dan Umum
2	Edi Setiawan	Subag Akademik	Subag Kepegawaian
3	Muhammad Makruf	Subag Umum	Subag Kemahasiswaan
4	Sugianto	Sub Umum	Subag Akademik Jurusan Manajemen
5	Neti Yuliatwati	Subag Akademik Jurusan Akuntansi	Subag Keuangan dan Umum Fakultas
6	Budi Setiawan	Subag Akademik MIE	Perpustakaan
7	Sela Merista	Subag Akademik MIE	Subag Akademik Jurusan Akuntansi
8	Suri Widya Kusuma	Kerjasama Internasional	Subag Akademik MIA
9	Andri Kasrani	Subag Akademik Akuntansi	Subag Akademik MM
10	Noveriadi	Sub Akademik Akuntansi	Subag Akademik Fakultas
11	Suyati	Subag Akademik Jurusan EP	Subag Kemahasiswaan Fakultas
12	Hermayola	Sub Bag Akdemik D3	Sekretaris Wadek 1
13	Alin	Subag Keuangan Fakultas	Subag Akademik Jurusan Akuntansi
14	Elvi Sukendri	Subag Keuangan Fakultas	Subag Akademik Jurusan EP
15	Fuji Fitri	Subag Akademik Jurusan Akuntansi	Subag Akademik D3 Akuntansi
16	Nelva Susanti	Subag Akademik MM	SPI
17	Dharmawanti	Subag Akademik Jurusan Akuntansi	RSPTN
18	Rodi	Subag Umum FEB	Fakultas Pertanian

No	Nama Pegawai	Tempat Lama	Tempat Baru
19	Rohman	Subag Umum FEB	Biro Umum Unila
20	Didi Sudarmansyah	Subag Akademik FEB	FKIP
21	Dedi Priyanto	Subag Akademik Jurusan Manajemen	FISIP

Sumber : Data Subag Kepegawaian FEB, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 3, sistem kerja organisasi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Lampung dicerminkan melalui kebijakan rotasi pegawai yang mencakup internal maupun antar – fakultas terhadap total 70 orang personel. Kebijakan rotasi ini merupakan langkah strategis organisasi dalam melakukan penyegaran tugas dan optimalisasi potensi sumber daya manusia. Namun, keberhasilan rotasi tersebut sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola motivasi kerja para pegawainya. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor pencapaian tujuan organisasi secara maksimal. Harapan pegawai akan adanya penghargaan, kenaikan gaji atau peningkatan strata sosial yang didapatkan menjadikan yang bersangkutan akan menunjukkan kinerja positif. Data pegawai honorer di Fakultas Ekonomi dan Bisnis terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Pegawai Honorer Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila

Tahun	Pegawai Honorer	Pegawai PPPK
2024	40	0
2025	10	30

Sumber: Data Subag Kepegawaian FEB, 2025

Fenomena menarik terkait motivasi kerja di FEB Unila saat ini terlihat pada transisi status kepegawaian yang signifikan. Mengacu pada Tabel 4, terdapat perubahan fundamental pada komposisi pegawai di tahun 2025, di mana 30 orang pegawai honorer berhasil diangkat menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) melalui proses seleksi pemerintah tahun 2024. Empat pegawai diangkat menjadi PPPK Paruh Waktu, enam pegawai sisanya berstatus tenaga honorer. Perubahan status tenaga honorer menjadi PPPK tidak hanya berdampak pada jaminan kesejahteraan yang lebih baik melalui perolehan gaji setara ASN, uang makan, dan remunerasi tetapi juga menciptakan ekspektasi baru terhadap

profesionalisme individu. Adanya kepastian karier dan peningkatan kesejahteraan ini menjadi stimulus motivasi yang besar bagi pegawai untuk membalas kontribusi institusi dengan kinerja yang lebih optimal. Di sisi lain, perubahan status ini juga menuntut tanggung jawab kerja yang lebih besar, sehingga diperlukan penempatan posisi yang tepat melalui mekanisme rotasi kerja agar kompetensi pegawai PPPK yang baru diangkat dapat terserap maksimal.

Berdasarkan keterkaitan antara kebijakan penempatan kerja dan dorongan motivasi akibat perubahan status kepegawaian, maka peneliti tertarik untuk menganalisis penelitian yang berjudul: "Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila".

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Berapa besar pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila
2. Berapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila
3. Berapa besar pengaruh rotasi kerja dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila.
2. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila.
3. Mengetahui pengaruh rotasi kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unila

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis :

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengayaan literatur dan pengembangan khazanah keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, khususnya mengenai dinamika kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Hasil kajian ini diproyeksikan mampu memperdalam pemahaman mengenai variabel-variabel strategis yang memengaruhi produktivitas organisasi, seperti efektivitas kebijakan rotasi kerja dan stimulasi motivasi dalam lingkungan akademis. Selain itu, penelitian ini diproyeksikan dapat berfungsi sebagai sumber rujukan dan basis data bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan studi komparatif atau pengembangan model terkait perilaku organisasi di institusi pendidikan tinggi. Dengan melakukan validasi terhadap teori-teori kinerja yang ada, penelitian ini juga memperkuat landasan konseptual mengenai bagaimana perubahan status kepegawaian berimplikasi pada komitmen dan tanggung jawab kerja individu.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diasumsikan dapat menjadi instrumen evaluasi dan acuan pertimbangan bagi pihak manajemen di lingkungan Universitas Lampung, khususnya bagi pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dalam menyusun kebijakan peningkatan kinerja pegawai yang berbasis bukti (*evidence-based policy*). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai panduan strategis bagi Subag Kepegawaian untuk mengoptimalkan pola rotasi kerja guna mengatasi kejenuhan serta menekan angka keterlambatan pegawai. Bagi organisasi, hasil kajian ini bermanfaat untuk memetakan dorongan motivasi pegawai pasca-transisi status menjadi P3K, sehingga dapat tercipta iklim kerja yang lebih kondusif, kompetitif, dan profesional. Pada akhirnya, optimalisasi kinerja yang dihasilkan diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan administrasi fakultas secara keseluruhan, yang secara

linear mendukung pencapaian visi fakultas dalam kontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar rujukan untuk memperkuat landasan teori yang digunakan dalam alur penelitian ini, sekaligus berfungsi sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam memposisikan orisinalitas riset. Melalui tinjauan literatur ini, diharapkan dapat ditemukan celah penelitian (*research gap*) yang akan dijawab melalui analisis pada objek penelitian saat ini. Adapun rangkuman dari hasil penelitian terdahulu tersebut dipaparkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Daftar Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Judul	Penulis dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Disiplin Kerja, Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Marang Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan	Barhaman, et al Analisi statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda	Penelitian yang dilakukan di Kantor Kecamatan Marang ditemukan kesimpulan kalau disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi rotasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada kantor Kecamatan Ma'rang Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Variabel disiplin kerja, rotasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Faktor

No	Judul	Penulis dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>dominan yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Dapat disimpulkan apabila seluruh indikator pengukuran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan ma'rang kabupaten pangkajene dan kepulauan</p>
2	<p>Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bireuen</p>	<p>Jalal, et al. Asosiatif dengan pendekatan kuantitatif</p>	<p>Penelitian yang dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bireun disimpulkan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung rotasi terhadap kinerja yaitu sebesar 64,18%.</p> <p>Untuk variabel motivasi kerja ditemukan nilai sebesar 32,82 % pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja</p> <p>Pengaruh langsung dan tidak langsung semangat kerja terhadap kinerja sebesar 42,01%.</p> <p>Rotasi, motivasi dan semangat kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Kontribusi faktor rotasi, motivasi dan semangat kerja terhadap kinerja adalah sebesar 30,2%, maka terdapat peran variabel yang tidak diteliti sebesar 60,8%, seperti lingkungan kerja, komunikasi, kepemimpinan, budaya kerja, lingkungan, dan kompensasi</p>
3	<p>Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh</p>	<p>Saifuddin dan Kamaruddin. Asosiatif dengan pendekatan kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai KIP Aceh ditemukan pengaruh secara signifikan baik langsung atau tidak langsung antara rotasi terhadap kinerja. Pengaruh secara tidak langsung dikarenakan hubungan kausal rotasi, motivasi dan semangat kerja terhadap kinerja yaitu sebesar 16,67 %.</p>

No	Judul	Penulis dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>Ditemukan pengaruh signifikan secara langsung bahwa motivasi kerja, ataupun pengaruh tidak langsung karena adanya hubungan kausal antara motivasi, rotasi, semangat kerja dengan kinerja yaitu sebesar 11,94 %.</p> <p>Ditemukan pengaruh secara signifikan semangat kerja terhadap kinerja pegawai , atau pengaruh tidak langsung karena adanya hubungan kausal dengan Rotasi kerja dan motivasi kerja, yakni 23,45%.</p> <p>Ditemukan pengaruh secara simultan bahwa rotasi , motivasi dan semangat kerja terhadap kinerja sebesar 52,8 %.</p> <p>Nilai residu dari variabel yang tidak diteliti sebesar 47,2 %. Hal ini menunjukkan terdapat faktor-faktor di luar tiga variabel yang disebut sebelumnya yang dapat mempengaruhi kinerja seperti pendidikan, pengembangan karir, fasilitas kerja,dan kompensasi, .</p>
4	Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai	Yakup, et al. Analisis jalur (path analysis).	<p>Hasil penelitian menemukan kalau budaya organisasi dan rotasi pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>Budaya organisasi, rotasi, dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>Terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan antara budaya organisasi dan rotasi terhadap kinerja</p>

No	Judul	Penulis dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Terdapat pengaruh antara budaya organisasi melalui motivasi kerja dan rotasi pekerjaan melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang positif signifikan, meskipun nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5, terlihat adanya konsistensi temuan dari berbagai studi mengenai pentingnya pengelolaan pegawai dipandang sebagai objek dalam lingkup instansi pemerintahan dan lembaga publik. Penelitian yang dilakukan oleh Barhaman *et al.*, Jalal *et al.*, serta Saifuddin dan Kamaruddin disimpulkan bahwa rotasi dan motivasi berkorelasi positif dan secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Meskipun terdapat temuan spesifik pada studi pertama yang menunjukkan rotasi kerja terkadang tidak berpengaruh signifikan secara individual, namun ketika diintegrasikan dengan motivasi, dampaknya tetap krusial dalam menggerakkan performa organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian dari Yakup *et al.* memperkuat argumen tersebut dengan menggunakan analisis jalur, yang membuktikan bahwa perpindahan posisi dalam suatu pekerjaan selain mempengaruhi kinerja akan tetapi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Secara kolektif, literatur terdahulu ini menegaskan bahwa kebijakan rotasi yang tepat sasaran dan pemberian motivasi yang kuat merupakan instrumen strategis untuk meminimalisasi kejenuhan serta meningkatkan produktivitas. Hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi peneliti untuk mengkaji apakah temuan serupa akan terjadi di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Selain itu peneliti akan melihat sejauh mana variabel-variabel tersebut berkontribusi terhadap capaian produktivitas organisasi.

2.2 Tinjauan Tentang Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja diartikan sebagai suatu capaian atas hasil kerja, prestasi dan kemampuan (Rahadi & Dedi, 2010). Untuk mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan maka kinerja sangat berperan penting. Definisi lain diungkapkan oleh Hasibuan (2019) bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kemampuan, keahlian, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil yang dihasilkan, tetapi juga mencerminkan kualitas serta dedikasi individu dalam mengoptimalkan seluruh potensi yang dimilikinya. Pencapaian prestasi kerja yang konsisten pada akhirnya menjadi indikator utama efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam menjaga keberlanjutan organisasi.

Sasaran dari hasil pekerjaan seorang pegawai/karyawan berbanding lurus dengan tanggung jawab selama waktu yang ditentukan dengan menilai perbandingan antara hasil kerja dengan standar kualitas serta kuantitas yang dihasilkan. Menurut Riani (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan atau pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai perpaduan atas suatu batas penilaian objektif yang ditetapkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh tiap individu dalam menuntaskan tanggung jawabnya. Fokus pada aspek kualitas dan kuantitas ini memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian yang komprehensif, tidak hanya pada apa yang dihasilkan, tetapi juga pada efektivitas proses pencapaiannya dalam periode waktu yang telah ditentukan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.

Chairunnisah *et al.*, (2021) menyadur dari Gibson, membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

- a. Faktor individu, yang mencakup kemampuan, keterampilan (kompetensi), latar belakang, serta aspek demografis. Kemampuan dan keterampilan keahlian mencakup aspek mental dan fisik. Latar belakang mencakup faktor keluarga dan pengalaman hidup. Karakteristik demografis meliputi umur, suku bangsa dan jenis kelamin.
- b. Faktor psikologis, yaitu meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- c. Faktor organisasi, meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Ketiga kelompok faktor tersebut saling berinteraksi secara kompleks dalam menentukan efektivitas kerja seseorang di dalam organisasi. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh ketrampilan teknis seseorang, akan tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis serta dukungan sistemik yang diberikan oleh lembaga. Oleh karena itu, manajemen harus mampu menyelaraskan kebijakan organisasi, seperti desain pekerjaan dan sistem penghargaan, dengan karakteristik serta motivasi pegawai agar tercipta performa yang unggul dan berkelanjutan.

Berdasarkan teori ini, intervensi yang hanya menyentuh satu aspek tanpa mempertimbangkan faktor lainnya cenderung tidak akan memberikan pengaruh yang besar terhadap perbaikan kinerja secara keseluruhan.

2.2.3 Unsur – Unsur Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan yang dirujuk oleh Mardi (2016), kinerja dapat dinilai dari:

- a. Kesetiaan adalah niat dan kemampuan pegawai/karyawan untuk mematuhi dan

melaksanakan suatu pekerjaan yang ditetapkan sebagai tanggung jawabnya. Seorang pegawai/karyawan dianggap setia manakala ia menjalankan tugasnya dengan semangat dan rasa tanggung jawab atas amanah yang diberikan..

- b. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diraih pegawai/karyawan dalam menjalankan tugas dan sesuai dengan standar dari perusahaan/organisasi. Pengalaman, kecakapan, keterampilan dan kesanggupan melaksanakan tugas sangat mempengaruhi prestasi kerja.
- c. Kreativitas merujuk pada kemampuan pegawai untuk mengembangkan inovasi dan memanfaatkan potensi yang dimiliki agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.
- d. Kerja sama dinilai dari kerelaan pegawai/karyawan untuk berkontribusi dan berkolaborasi dengan pihak lain.
- e. Kecakapan pegawai dengan memanfaatkan potensi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya juga menjadi indikator dalam meningkatkan kinerja.
- f. Tanggung jawab diartikan sebagai kemampuan pegawai/karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Keenam indikator tersebut menegaskan bahwa kinerja yang unggul tidak hanya bersumber dari aspek teknis semata, melainkan juga melibatkan integritas moral dan sikap kerja yang profesional. Keselarasan antara kemampuan intelektual seperti kreativitas dan kecakapan, dengan nilai-nilai perilaku seperti kesetiaan dan tanggung jawab, akan membentuk karakter pegawai yang tangguh dalam menghadapi tantangan organisasi. Melalui pemenuhan kriteria-kriteria ini, setiap pegawai diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata yang berkelanjutan bagi kemajuan dan pencapaian target strategis instansi.

2.2.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas (*quantity of work*). Nilai ini didapat dengan membandingkan standar volume kerja normal dengan kemampuan.
2. Kualitas (*quality of work*). Kualitas pekerjaan dihasilkan dari kecakapan, ketrampilan dan keakuratan sehingga fokusnya adalah mutu pekerjaan bukan volume.
3. Pemanfaatan waktu (*timeliness*), yaitu efektivitas pemakaian waktu kerja yang memperhatikan kebijaksanaan instansi. Tenggat waktu (*deadline*) merupakan ukuran dari seorang pegawai untuk menyelesaikan beban kerja yang telah ditentukan.
4. Tingkat kehadiran (*attendance*). Kontribusi terbaik dari seorang pegawai akan dimulai manakala individu hadir sesuai dengan peraturan yang ditentukan. Target pekerjaan akan lebih dapat dicapai manakala waktu yang dimiliki individu sesuai dengan aturannya. Sebaliknya tingkat kehadiran yang buruk berdampak negatif terutama dalam mencapai tujuan bersama.
5. Kerja sama (*Interpersonal Cooperation*), yaitu Penilaian ini didasarkan pada kemampuan dan keterlibatan individu dalam berinteraksi dengan rekan sejawat maupun atasan guna mencapai target kolektif. Kemampuan bersinergi dalam tim sangat memengaruhi keberhasilan unit kerja secara keseluruhan.

Kehadiran kelima indikator tersebut memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi organisasi untuk mengukur efektivitas kerja secara objektif dan terukur. Dengan mengintegrasikan aspek kuantitas, kualitas, hingga sikap kerja seperti kerja sama, manajemen dapat memperoleh gambaran utuh mengenai kontribusi nyata setiap individu terhadap pencapaian visi institusi. Penilaian yang berimbang pada tiap bagian selain sebagai alat evaluasi namun sebagai panduan bagi pegawai agar proses perbaikan performa dan profesionalisme dalam menjalankan tugas sehari-hari.

2.3 Tinjauan Tentang Rotasi Kerja

2.3.1 Definisi Rotasi Kerja

Rotasi kerja adalah salah satu metode pengembangan SDM yang dapat diterapkan oleh organisasi. Pengembangan SDM melalui rotasi kerja ini perlu dilakukan untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas, handal dan memiliki keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Metode rotasi dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mempelajari hal baru dan merasakan variasi pekerjaan pada berbagai bidang tugas, serta meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai. Selain itu, rotasi kerja juga dapat menjadi salah satu solusi bagi organisasi pada saat pegawai kurang menunjukkan performa yang maksimal dalam pekerjaannya. Organisasi dapat mengevaluasi penyebab menurunnya kinerja pegawai, sehingga pada akhirnya dapat menentukan posisi yang cocok.

Menurut Holle (2011), rotasi kerja adalah proses meningkatkan kemampuan seorang pegawai dengan cara memindahkan dari satu posisi jabatan ke jabatan lain yang setara. Konsekwensi perpindahan meliputi juga seluruh tanggung jawab yang melekat pada posisi yang baru. Ini merupakan salah satu upaya organisasi untuk mengurangi kebosanan dan kelelahan akibat pekerjaan yang terspesialisasi.

Al-Romeedy (2019) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan merupakan suatu proses sistematis bagi karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan dalam perusahaan. Efektivitas rotasi kerja dalam perusahaan akan tercermin dari meningkatnya rasa puas dari karyawan yang terkena pemindahan karena pekerjaan yang dilakukan tidak monoton dan cenderung tidak ada variasi kerja.

Definisi rotasi kerja yang dikemukakan kedua ahli tersebut menunjukkan bahwa organisasi dapat melakukan rotasi kerja terhadap pegawainya dengan tujuan untuk memberikan ruang bagi pegawai dalam meningkatkan, pengetahuan, pengalaman

wawasan, dan keahlian. Selain itu rotasi kerja dapat mengatasi kejenuhan dan kebosanan pegawai yang pekerjaannya bersifat monoton. Secara keseluruhan, implementasi rotasi kerja yang terencana dengan baik akan menciptakan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi dinamika tugas yang terus berkembang. Dengan memberikan variasi tanggung jawab, pegawai tidak hanya didorong untuk keluar dari zona nyaman, tetapi juga dipersiapkan untuk menjadi sumber daya yang multifungsi dan adaptif. Pada akhirnya, strategi ini tidak hanya menguntungkan individu dalam hal pengembangan karier, tetapi juga memperkuat struktur organisasi melalui distribusi kompetensi yang lebih merata di setiap lini unit kerja.

2.3.2 Tujuan Rotasi Kerja

Wahyudi (2013) mengemukakan bahwa perusahaan dapat melaksanakan rotasi kerja dengan tujuan :

1. Membentuk keseimbangan dalam organisasi dimana tenaga kerja dengan posisi pekerjaan yang ada menjadi stabil.
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir, dengan tujuan mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, dan mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas wawasan dan pengetahuan tenaga kerja sehingga tidak terfokus pada satu bidang pekerjaan saja
4. Mengatasi rasa bosan terhadap sebuah posisi. Tenaga kerja yang terjebak pada satu posisi yang tidak pernah berubah akan menimbulkan kebosanan yang tidak hanya akan menurunkan semangat kerja namun juga menurunkan produktivitas yang selanjutnya akan mengganggu tujuan utama dari perusahaan/ instansi.
5. Memberikan *reward* atau penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi sebagai penghargaan.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran, apabila seorang tenaga kerja

melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi kerja dapat dijadikan alat untuk menghukum (Wahyudi, 2013).

Rotasi kerja yang dilakukan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dan kinerja pegawai. Selain itu, organisasi juga dapat merotasi karyawan yang kurang berprestasi dan sebagai sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Penerapan tujuan-tujuan tersebut secara konsisten diharapkan mampu menciptakan ekosistem kerja yang lebih kompetitif dan profesional di dalam organisasi. Dengan memposisikan rotasi sebagai instrumen pengembangan sekaligus evaluasi, lembaga tidak hanya sekedar memindahkan pegawai secara administratif, tetapi juga sedang melakukan investasi jangka panjang terhadap kualitas sumber daya manusianya. Pada akhirnya, keberhasilan strategi ini akan bermuara pada terbentuknya aparatur yang adaptif, memiliki wawasan yang luas, serta memiliki motivasi yang kuat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi institusi.

2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rotasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi rotasi kerja yaitu:

1. Keinginan Pribadi

Rotasi kerja bisa berasal dari keinginan pribadi yang disampaikan kepada pimpinan dengan memberikan berbagai alasan yang mendukung keinginan tersebut. Apabila pimpinan menyetujui keinginan tersebut maka yang bersangkutan dapat diproses untuk dipindah ke bagian lain. Akan tetapi, rotasi karena faktor keinginan pribadi biasanya akan berpindah pada tingkat jabatan yang sama yang artinya kekuasaan dan tanggung jawab yang diterima akan setara. Ada beberapa alasan yang biasanya akan dikemukakan pada saat seseorang akan mengajukan pemindahtempatan yaitu :

- a. Faktor dari dalam yaitu berupa keadaan mental, kesehatan dan fisik yang kurang mendukung apabila dia berada di suatu posisi tertentu. Biasanya pimpinan akan

memberi lebih besar kemungkinan untuk melakukan rotasi pada pegawai tersebut karena dikhawatirkan akan mengganggu performa pegawai sehingga kerja jadi tidak maksimal.

- b. Faktor dari luar seperti alasan keluarga yang memaksa seorang pegawai akan meminta keringanan berupa pemindahan tempat dikarenakan jarak dengan istri, suami, anak atau orang tua.
- c. Faktor ketidakharmonisan anatar sesama pegawai atau dengan atasan. Alasan ini cukup sering menjadi faktor penentu seorang pegawai akan terkena rotasi pekerjaan. Dalam suatu instansi ketika satu pegawai dengan pegawai lain atau bahkan dengan pimpinan ada ketidakcocokan yang tidak bisa ditengahi maka ritme kerja menjadi tidak kondusif sehingga pada akhirnya kinerja masing-masing tidak maksimal yang akan berimbas pada kinerja instansi secara keseluruhan.

2. Perpindahan Tugas Produktif

Bagian sumber daya manusia tiap instansi menilai pegawai secara periodik untuk mendapat gambaran umum profil pegawainya di setiap bagian. Dari proses ini akan terlihat pegawai yang prestasi kerjanya sangat baik, baik, cukup atau bahkan kurang. Bagi yang menerima profil prestasi kerja yang sangat bagus biasanya akan direkomendasikan untuk rotasi dengan jabatan sama atau bahkan lebih tinggi. Atau pegawai dengan profil prestasi kerjanya kurang biasanya akan dipertimbangkan untuk dilakukan rotasi kerja juga, baik sebagai hukuman atau pemacu agar kinerjanya meningkat

Kedua faktor tersebut menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat bersifat proaktif dari sisi pegawai maupun strategis dari sisi manajemen. Melalui permohonan mandiri, organisasi memberikan ruang bagi kesejahteraan personal dan keharmonisan hubungan kerja, sementara melalui perpindahan tugas produktif, pimpinan dapat melakukan pemetaan ulang kompetensi guna memastikan setiap posisi diisi oleh individu yang paling tepat. Keseimbangan antara aspirasi individu dan kebutuhan

operasional inilah yang nantinya akan menciptakan iklim organisasi yang sehat, dinamis, dan berorientasi pada pencapaian target yang maksimal.

2.3.4 Indikator Rotasi Kerja

Al-Romeedy (2019) menyatakan indikator rotasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dari seorang pegawai menjadi salah satu tolak ukur dalam keputusan rotasi kerja. Hal ini dikarenakan pengalaman kerja akan berbanding positif dengan kinerja yang dihasilkan. Seorang pegawai dengan pengalaman kerja yang lama akan mudah beradaptasi manakala dia diberi tanggung jawab baru ke suatu tempat baru.

2. Pengetahuan dan keterampilan

Selain pengalaman kerja, salah satu faktor yang akan menjadi pertimbangan dari proses rotasi adalah pengetahuan dan ketrampilan dari seorang pegawai. Pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan yang tinggi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas instansi sementara pegawai dengan kemampuan yang rendah akan menjadi evaluasi bagaimana caranya instansi mengatasi hal tersebut apakah dengan pelatihan atau motivasi tertentu.

3. Kebutuhan organisasi

Organisasi dapat melakukan rotasi pekerjaan secara berkala sesuai dengan kebutuhan. Namun manajemen juga perlu mempertimbangkan kondisi pegawainya, sehingga ketika pegawai tersebut dirotasi maka pegawai yang bersangkutan dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Ketiga indikator tersebut dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam melaksanakan rotasi kerja. Rotasi kerja yang dilakukan bukan hanya dilihat dari kebutuhan organisasi saja, tetapi juga harus mempertimbangkan kondisi pegawai. Pelaksanaan rotasi kerja yang tidak tepat akan berpengaruh pada komitmen pegawai. Ketiga indikator tersebut

juga menegaskan bahwa keberhasilan rotasi kerja sangat bergantung pada keselarasan antara kapabilitas individu dan strategi institusi. Jika organisasi mampu memadukan pengalaman, pengetahuan, serta keterampilan pegawai dengan kebutuhan operasional secara tepat, maka rotasi akan menjadi stimulus positif bagi produktivitas. Sebaliknya, pengabaian terhadap aspek-aspek tersebut berisiko memicu ketidakpuasan kerja yang dapat menurunkan loyalitas dan performa aparatur di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pendekatan yang humanis dan berbasis data kompetensi menjadi kunci agar kebijakan rotasi kerja dapat diterima sebagai peluang pengembangan karier, bukan sekadar perpindahan tugas administratif semata.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere*, yang artinya bergerak sebagai rangkaian psikologis dalam dorongan perilaku dengan tujuan atau imbalan tertentu. Proses motivasi merupakan gabungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif (Luthans, 2005). Merihot dalam (Marliani, 2015) menyatakan motivasi sebagai kumpulan unsur-unsur yang menuntun serta mendorong suatu tingkah laku atau keinginan dari individu untuk melakukan kegiatan yang ditegaskan menjadi usaha yang sungguh-sungguh. Bagian lain, Robbins & Judge (2013) menyatakan motivasi adalah gabungan proses yang berupaya mencapai suatu tujuan menggunakan tiga hal krusial yaitu intensitas, arah, dan kegigihan.

Kondalkar (2007) menjelaskan motivasi adalah suatu antusias yang berasal dari dalam individu dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan hingga menggunakan seluruh potensi dalam diri hingga tercapai tujuan yang diinginkan. Pendapat yang hampir serupa berasal dari Scot (dalam Kondalkar, 2007) bahawasanya definisi motivasi sebagai sebuah rangkaian proses dari seseorang untuk memaksa bertindak

dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Kerja diartikan sebagai aktivitas berkelanjutan dalam rangka mencapai kepuasan tertentu yang meliputi sebuah konsep dari sudut pandang penguatan karakter sumber daya manusia. Menurut Rivai (dalam Marliani, 2015) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu sedangkan Munandar (2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah proses pencapaian tujuan yang ditetapkan yang didorong oleh kebutuhan-kebutuhan individu.

Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2016) motivasi kerja adalah pendorong keinginan dan motor penggerak utama keinginan untuk bekerja dari seseorang individu untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu Siagian (dalam Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi kejiwaan dari seseorang yang akan memaksa atau menggerakkan kombinasi dari perilaku, sikap dan tindakan dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan berbagai pengertian yang dipaparkan, dapat dipahami apabila motivasi kerja adalah rangkaian tindakan internal yang terus menerus serta berfokus pencapaian target bukan hanya dorongan yang bersifat sementara. Adanya sinergi antara kebutuhan individu dengan tujuan institusi akan menciptakan gairah kerja yang konsisten, sehingga setiap tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan dedikasi tinggi. Pada akhirnya, pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor penggerak motivasi ini menjadi sangat krusial bagi manajemen agar dapat merumuskan strategi pemberian insentif dan pengembangan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan semangat serta loyalitas para pegawainya.

2.4.2. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi kerja pada dasarnya merupakan upaya untuk menentukan faktor-faktor spesifik yang menggerakkan seseorang dalam menjalankan tanggung jawab

pekerjaannya. Pendekatan ini berfokus pada identifikasi mendalam terhadap berbagai kebutuhan serta dorongan internal pada setiap individu, sekaligus menganalisis mekanisme menentukan suatu kebutuhan menjadi tujuan utama dalam mencapai kepuasan kerja. Secara umum, perkembangan teori motivasi kerja dapat diklasifikasikan ke dalam tiga pendekatan utama (Luthans, 2005), di antaranya:

- a. Teori kepuasan (*content theory*), pendekatan ini menitikberatkan perhatian pada "apa" yang memotivasi manusia dengan mencoba mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang dapat memicu semangat kerja. Beberapa teori fundamental dalam kelompok ini meliputi *Maslow's hierarchy of needs* yang mengelompokkan kebutuhan hidup manusia secara bertingkat, serta *two-factor theory Frederick Herzberg* yang memisahkan motivator sebagai kepuasan dan faktor kesehatan sebagai mencegah ketidakpuasan.
- b. Teori proses (*process theory*) berbeda dengan teori kepuasan, pendekatan ini lebih menekankan pada "bagaimana" motivasi itu terjadi dan berproses dalam kognisi seseorang hingga menghasilkan perilaku tertentu. Pendekatan ini mencakup pemikiran-pemikiran dari tokoh seperti Lewin dan Tolman yang mengeksplorasi masalah harapan sebagai penggerak tindakan individu dalam suatu lingkungan kerja. *Theory of hope* yang dikembangkan oleh Victor Vroom, yang menguraikan secara sistematis hubungan antara valensi atau nilai hasil, harapan atas usaha yang dilakukan, dan instrumentalitas pencapaian tugas.
- c. *Contemporary theory*, pendekatan ini merepresentasikan perkembangan pemikiran motivasi yang lebih modern dan adaptif terhadap dinamika perilaku organisasi saat ini. Salah satu contoh yang paling mendekati keadaan ini adalah *Equity Theory* yang dinyatakan J. Stacy Adams. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan atas perbandingan antara pengorbanan (*input*) dan imbalan (*outcome*) yang mereka terima dibandingkan dengan apa yang diperoleh oleh rekan sejawat dalam organisasi yang sama.

1. *Maslow' Hierarchy of Needs*

Maslow dalam (Luthans, 2005) berpendapat bahwa kebutuhan motivasi seseorang dapat disusun dengan cara hieraki, yaitu jika satu tingkat dipenuhi, maka kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya diaktifkan untuk memotivasi seseorang.

Maslow' Hierarchy of Needs dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Hieraki Kebutuhan Maslow

Sumber : Luthans (2005)

Pada gambar diatas memperlihatkan bahwa kebutuhan yang terpenuhi secara berjenjang dimulai dari pemenuhan kebutuhan yang paling dasar sampai pada pemenuhan kebutuhan yang paling tinggi. Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar seperti upah yang layak (fisiologis) dan jaminan keamanan kerja (rasa aman) merupakan fondasi utama sebelum seorang pegawai dapat dimotivasi oleh faktor-faktor yang lebih tinggi. Tanpa adanya kepastian ekonomi dan stabilitas lingkungan kerja, sulit bagi pegawai untuk berfokus pada kolaborasi tim (sosial) atau mengejar pengakuan atas prestasi mereka (penghargaan). Oleh karena itu, pimpinan perlu memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan mendasar ini terpenuhi agar pegawai memiliki ruang mental untuk berkembang sehingga pegawai akan fokus untuk bekerja lebih baik yang akan meningkatkan produktivitas kinerja instansi.

Lebih jauh, puncak dari hierarki ini, yaitu aktualisasi diri, menjadi aspek yang paling krusial dalam menciptakan pegawai yang inovatif dan mandiri. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya selaras dengan pengembangan potensi diri dan idealisme pribadinya, motivasi yang muncul tidak lagi sekadar karena dorongan eksternal, melainkan kebutuhan intrinsik untuk mencapai kesempurnaan dalam bekerja. Dengan memfasilitasi setiap tingkatan kebutuhan ini secara berkesinambungan, organisasi dapat menciptakan siklus motivasi yang sehat, di mana setiap pencapaian kebutuhan pada satu tingkat akan memicu semangat baru untuk meraih kompetensi yang lebih tinggi di tingkat berikutnya.

2. Two-Factor Theory / Motivation-Hygiene Theory

Frederick Herzberg dalam (Luthans, 2005) menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Suasana kerja sangat berkaitan dengan kepuasan kerja. Jadi Herzberg menyebut seseorang yang puas sebagai motivator sedangkan orang yang tidak puas sebagai higienis. Sebutan higienis berfokus pada hal-hal yang mencegah untuk seseorang merasakan kepuasan kerja. Seorang motivator yang mampu memotivasi pegawai dalam pekerjaan untuk mencapai pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi biasanya memiliki tantangan yang berarti sehingga individu tersebut termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik.

Tabel 6. Aspek Motivasi Herzberg

No	Faktor Higienis	Faktor Motivator
1	Gaji	Prestasi
2	Pengawasan Teknis	Penghargaan
3	Hubungan Antar Pribadi	Pekerjaan
4	Kebijakan dan Administrasi Publik	Tanggung Jawab
5	Kondisi Kerja	Kemajuan

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2026

Herzberg dalam (Luthans, 2005) menamakan aspek ekstrinsik sebagai faktor higienis, apabila aspek-aspek tersebut tidak tersedia menyebabkan karyawan merasa tidak puas

dengan pekerjaannya, sedangkan aspek intrinsik disebut sebagai faktor motivator. Hal-hal yang terpenuhi dalam aspek ini akan menyebabkan perasaan puas sehingga motivasi meningkat untuk individu. Menurut Herzberg perbaikan dalam aspek higienitas dan motivator secara berkesinambungan untuk stabilitas organisasi. Jadi tidak hanya faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Teori ini menyimpulkan kalau kepuasan dan ketidakpuasan individu dalam bekerja tidak berasal dari faktor yang sama namun berasal dari dimensi yang berbeda. Faktor higienis, seperti gaji dan kondisi kerja, berfungsi sebagai fondasi untuk mencegah timbulnya keluhan atau ketidakpuasan, namun keberadaannya saja tidak cukup untuk membuat seseorang benar-benar terdorong memberikan kinerja terbaiknya. Jika pimpinan hanya berfokus pada perbaikan fasilitas fisik atau kebijakan administrasi tanpa menyentuh aspek psikologis pegawai, maka organisasi hanya akan mencapai tahap "tidak ada ketidakpuasan," tetapi belum mencapai tahap "motivasi tinggi".

Oleh karena itu, untuk membangkitkan energi produktif yang sesungguhnya, pimpinan harus mengintegrasikan faktor motivator ke dalam desain pekerjaan pegawai. Pemberian beban tanggung jawab yang lebih besar, penghargaan atas prestasi, dan kesempatan untuk pengembangan karier yang lebih baik dapat dilakukan untuk mendukung hal itu. Dengan menyelaraskan faktor ekstrinsik (higienis) sebagai pelindung dan faktor intrinsik (motivator) sebagai penggerak akan menciptakan organisasi dengan lingkungan yang kondusif sekaligus menantang secara keilmuan dan emosional bagi individu.

3. Teori ERG Clayton Alderfer

Clayton Alderfer membagi kebutuhan menjadi tiga kelompok yaitu :

- a. Keberadaan (*existence*) yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup dasar seperti kesejahteraan dan rasa aman
- b. Hubungan (*relatedness*), kebutuhan yang menekankan pada pentingnya

menjalin hubungan sosial, interaksi antarpribadi, serta keterlibatan dengan lingkungan sosial.

- c. Perkembangan (*growth*), kebutuhan yang berhubungan dengan dorongan keinginan tiap individu seperti mencapai pengembangan potensi pribadi dan kemajuan karier secara berkelanjutan.

Alderfer lebih menekankan pada keberlanjutan kebutuhan daripada sekadar pemenuhan hierarki utama. Dalam teori ini, motivasi yang lebih tinggi tidak selalu terjadi manakal kebutuhan dasar telah terpenuhi secara penuh. Sebagai contoh, latar belakang individu atau lingkungan budaya tertentu mungkin menunjukkan bahwa kebutuhan akan hubungan (*relatedness*) lebih diutamakan dibandingkan kebutuhan eksistensi yang belum sepenuhnya terpenuhi. Selain itu, semakin kebutuhan pertumbuhan (*growth*) terpuaskan, maka intensitas kebutuhan tersebut justru akan semakin meningkat. Berdasarkan ketiga dimensi kebutuhan di atas, dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang sekaligus menghasilkan kepuasan bagi diri individu tersebut, baik secara fisik maupun psikologis.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dua faktor dari Herzberg sebagai alat pengumpulan data karena teori tersebut merupakan gabungan dari teori Maslow dan Alderfer dan sesuai dengan situasi untuk mengukur motivasi kerja anggota. Implementasi teori ERG dari Alderfer dalam penelitian ini memberikan fleksibilitas dalam memahami prioritas kebutuhan pegawai yang tidak selalu bersifat kaku atau hierarkis. Berbeda dengan teori kebutuhan tradisional, teori ini mengakui bahwa dorongan untuk menjalin hubungan sosial atau mencapai pengembangan pribadi dapat muncul secara simultan tanpa harus menunggu terpenuhinya kebutuhan eksistensi secara penuh. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan fenomena dinamis yang dipengaruhi oleh latar belakang individu dan lingkungan budaya kerja, di mana kepuasan pada aspek perkembangan justru dapat meningkatkan intensitas

keinginan pegawai untuk terus bertumbuh dan berkontribusi lebih bagi organisasi.

Keputusan peneliti untuk menggunakan teori dua faktor dari Herzberg sebagai kerangka utama pengumpulan data merupakan langkah strategis yang mengintegrasikan esensi dari pemikiran Maslow dan Alderfer ke dalam konteks praktis pekerjaan. Dengan membedakan faktor higienis dan motivator, peneliti dapat mengukur secara lebih akurat apakah motivasi anggota lebih didorong oleh pemenuhan kebutuhan dasar yang bersifat preventif atau oleh keinginan intrinsik untuk mencapai prestasi dan pengakuan. Pendekatan ini memungkinkan hasil penelitian memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai sumber kepuasan fisik maupun psikologis yang benar-benar mampu menggerakkan energi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

2.5 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir menurut (Sugiono, 2020) adalah model konseptual yang menggambarkan alur pemikiran yang didasari oleh teori, konsep dan temuan penelitian sebelumnya yang menggambarkan hubungan antar variabel secara logis dan rasional. Kerangka berfikir rotasi kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) berfokus pada perpindahan posisi pegawai dalam rangka meningkatkan keahlian dan mengatasi kejenuhan (rotasi) serta dorongan psikologis dalam bekerja (motivasi) secara bersama-sama meningkatkan produktifitas dan hasil kerja yang meningkat (kinerja).

2.5.1 Komponen Kerangka Berfikir

Variabel Independen (Bebas)

1. Rotasi Kerja (X1) : Pemandahan pegawai secara horizontal pada level yang sama untuk mengurangi kejenuhan, menambah pengalaman, dan menyegarkan suasana kerja

2. Motivasi Kerja (X2) : Dorongan dalam diri maupun luar diri pegawai untuk bekerja lebih giat, produktif, dan berkualitas.

Varibale Dependen (Terikat)

3. Kinerja Pegawai (Y) : Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab

2.5.2 Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja ($X1 \rightarrow Y$): Rotasi kerja yang terstruktur mengurangi kebosanan (kemonotonan) dan stres, sehingga pegawai merasa segar kembali dan mampu meningkatkan kinerja.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ($X2 \rightarrow Y$): Motivasi yang tinggi memacu pegawai untuk mencapai target, meningkatkan produktivitas, dan memberikan hasil kerja terbaik.
3. Pengaruh Simultan ($X1, X2 \rightarrow Y$): Rotasi kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2020) Solusi sementara untuk suatu masalah penelitian adalah hipotesis. Kita perlu menguji respons ini untuk melihat apakah ia valid, oleh karena itu, ini hanya bersifat sementara. Hipotesis penelitian ini dapat dinyatakan dengan cara berikut, menggunakan kerangka konseptual:

- Ha1 Rotasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai
- Ha2 Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai
- Ha3 Rotasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal (Sugiyono, 2017). Pendekatan deskriptif diterapkan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai profil setiap variabel yang diteliti, khususnya dalam memotret kondisi aktual kinerja pegawai di lingkungan organisasi. Sementara itu, pendekatan kausal digunakan untuk menguji hipotesis serta menganalisis kekuatan hubungan sebab-akibat antara variabel independen, yakni rotasi kerja dan motivasi kerja, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi sejauh mana fluktuasi pada faktor-faktor manajerial berkontribusi terhadap perubahan performa individu.

Pengukuran variabel dilakukan dengan desain *cross sectional*, di mana pengukuran seluruh variabel penelitian dilakukan secara serentak dalam satu titik waktu tertentu. Penggunaan desain ini dipilih karena efisiensinya dalam memberikan potret data yang representatif pada saat penelitian berlangsung tanpa harus melakukan pengamatan jangka panjang. Dalam penelitian ini, tingkat keterlibatan peneliti adalah rendah. Peneliti hanya membuat kerangka berpikir, hipotesis, menghubungkan variabel penelitian, mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan kemudian menganalisis data penelitian.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan informasi yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian untuk menjawab tujuan penelitian secara spesifik. Dalam studi ini, data primer dihimpun melalui penyebaran instrumen kuesioner kepada para responden, yakni pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Pengumpulan data primer ini bertujuan untuk mendapatkan persepsi dan penilaian objektif dari para pegawai mengenai implementasi kebijakan rotasi kerja serta dorongan motivasi kerja yang mereka rasakan dalam menjalankan tugas kedinasan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, melainkan melalui sumber-sumber perantara yang telah didokumentasikan oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini berfungsi sebagai basis informasi faktual dan penguat analisis yang berasal dari berbagai dokumen resmi institusi. Sumber data sekunder ini mencakup laporan administrasi dari Subbagian Kepegawaian FEB Universitas Lampung, yang meliputi Rekapitulasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Laporan Rekapitulasi Presensi Pegawai guna melihat tingkat kedisiplinan, serta Laporan Kepegawaian lainnya yang relevan dengan dinamika sumber daya manusia di organisasi tersebut.

3.2.3 Metode Pengumpulan Data

1. Studi Lapangan

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui metode survei dengan

instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Instrumen kuesioner dirancang secara sistematis dalam format digital menggunakan layanan *Google Form* guna memudahkan aksesibilitas dan efisiensi pengumpulan data. Distribusi kuesioner dilakukan secara daring kepada seluruh responden melalui platform komunikasi elektronik, seperti *email* dan aplikasi *WhatsApp*. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan cakupan responden yang lebih luas serta memungkinkan pengumpulan data secara *real-time* dengan tingkat akurasi yang lebih terjaga.

2. Studi Pustaka

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang berfungsi sebagai landasan teoretis dan pendukung analisis penelitian. Data dalam studi ini dihimpun dari berbagai sumber literatur yang kredibel, meliputi buku teks manajemen sumber daya manusia, artikel ilmiah, jurnal bereputasi baik nasional maupun internasional, serta laporan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Proses literasi ini bertujuan untuk mensintesis teori-teori yang ada, memperkuat argumen penelitian, serta memberikan konteks perbandingan terhadap temuan-temuan empiris yang diperoleh di lapangan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi menurut (Sugiono,2017) adalah wilayah generalisasi dari objek atau subjek dengan kuantitas dan karakter tertentu yang telah ditetapkan untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh Tenaga Kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Populasi tersebut mencakup pegawai dengan berbagai jabatan, unit kerja, dan masa kerja. Pemilihan seluruh Tenaga Kependidikan sebagai populasi bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai dinamika kerja dan interaksi antarpegawai di lingkungan fakultas. Dengan melibatkan seluruh elemen staf tanpa terkecuali, peneliti dapat menganalisis

bagaimana kebijakan organisasi, termasuk rotasi kerja dan sistem motivasi, dirasakan dampaknya secara kolektif oleh seluruh lapisan aparatur. Hal ini penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan memiliki representasi yang kuat dalam menggambarkan kondisi riil manajemen sumber daya manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3.3.2 Sampel

Sampel menurut (Sugiono,2017) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik populasi dan pengambilan jumlah sampel yang diambil harus representatif dalam mewakili populasi yang diteliti.

Metode pengambilan sampel yang digunakan penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana seluruh populasi dijadikan sampel.

Menurut (Arikunto, 2017) apabila jumlah populasi kurang dari 100 maka seluruh populasi dijadikan sampel. Namun apabila jumlah populasi lebih dari 100 maka dapat diambil 10-15 % atau 15-25 %.

Dalam penelitian ini jumlah populasi pegawai FEB Unila kurang dari 100 maka peneliti mengambil seluruh pegawai menjadi sampel. Pendekatan ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik populasi secara pasti. Responden diberikan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data utama guna memperoleh informasi yang diperlukan. Pegawai yang terdaftar di FEB Unila sebanyak 70 orang yang terdiri dari PNS, PPPK Penuh Waktu dan Paruh Waktu dan Pegawai Non ASN. Terdapat 1 orang PNS yang berstatus non aktif sehingga jumlah total responden yang mengisi kuisisioner adalah 69 orang. Sesuai Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS salah satu penyebab PNS berstatus non aktif dikarenakan tidak hadir 28 hari kerja atau lebih dalam 1 tahun. Jadi pegawai yang bersangkutan masih memiliki NIP dan status kepegawaian akan tetapi hak-haknya ditangguhkan.

3.4 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala interval dengan mengaplikasikan skala Likert sebagai instrumen utama penelitian. Skala interval merupakan jenis skala pengukuran yang mencakup karakteristik skala nominal yang dapat dikategorikan dan skala ordinal yang memiliki tingkatan atau urutan tertentu. Selain itu, skala ini memiliki karakteristik tambahan berupa jarak yang sama antar-kategori, namun tidak memiliki nilai nol mutlak (Sugiyono, 2017).

Skala Likert dipakai untuk mengukur persepsi, sikap, atau pendapat individu terhadap fenomena sosial yang telah ditetapkan sebagai variabel penelitian. Dalam prosesnya, variabel-variabel tersebut dijabarkan menjadi indikator-indikator kemudian dijadikan dasar untuk menyusun butir-butir instrumen baik dalam bentuk pernyataan maupun pertanyaan (Sugiono, 2017). Penelitian ini menggunakan lima tingkatan penilaian untuk memberikan gambaran yang presisi terhadap jawaban responden.

Tabel 7. Kategori Jawaban Responden

Kategori	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiono, 2017

Responden diminta untuk memberikan tanggapan secara subjektif berdasarkan persepsi mereka terhadap setiap butir pernyataan yang telah disusun secara sistematis di dalam kuesioner. Skor dari setiap instrumen digunakan untuk merepresentasikan tingkat intensitas sikap, persepsi, maupun pendapat responden secara kuantitatif. Data yang telah terkumpul selanjutnya diaolah dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk mengidentifikasi serta membuktikan pola hubungan antarvariabel yang menjadi

fokus penelitian. Melalui pendekatan ini peneliti dapat menarik kesimpulan yang objektif mengenai fenomena yang diteliti berdasarkan representasi data numerik dari para responden.

3.5 Definisi Konseptual Variabel

3.5.1 Rotasi Kerja

Rotasi kerja (*job rotation*) merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dengan memindahkan pegawai secara horizontal dari satu posisi, tugas, atau departemen ke unit kerja lainnya dalam satu organisasi yang sama tanpa mengubah status atau kompensasi secara signifikan. Menurut Robbins dan Judge (2015), rotasi kerja atau pelatihan silang (*cross-training*) didefinisikan sebagai perpindahan periodik seorang pegawai dari satu tugas ke tugas lain untuk memberikan variasi dalam rutinitas kerja. Implementasi rotasi kerja bertujuan untuk:

1. Mengembangkan keterampilan pegawai (*skill development*). Rotasi kerja berfungsi sebagai instrumen pengembangan kompetensi yang memungkinkan pegawai menguasai berbagai keterampilan baru di luar spesialisasi utamanya. Hal ini selaras dengan pandangan Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa rotasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman kerja melalui penguasaan berbagai jenis tugas.
2. Meningkatkan fleksibilitas organisasi, dengan adanya rotasi, organisasi dapat meningkatkan adaptabilitas pegawai terhadap perubahan struktur maupun kebutuhan operasional. Pegawai yang memiliki pengalaman di berbagai unit kerja akan lebih siap untuk mengisi kekosongan posisi secara cepat, sehingga organisasi menjadi lebih lincah (*agile*) dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.
3. Mengurangi kebosanan, Secara psikologis, rutinitas yang monoton sering kali memicu kejenuhan yang berdampak pada penurunan produktivitas. Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan bahwa rotasi kerja dapat mengurangi rasa bosan

dengan memberikan tantangan baru, yang pada gilirannya mampu menstimulasi motivasi intrinsik dan gairah kerja pegawai.

4. Meningkatkan pengetahuan, melalui rotasi, pegawai memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai berbagai aspek operasional organisasi. Pengetahuan lintas fungsional ini memungkinkan pegawai memahami bagaimana kontribusi setiap unit saling berkaitan dalam mencapai tujuan besar institusi.

Melalui penerapan keempat tujuan strategis tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis sekaligus mempersiapkan kader kepemimpinan yang memiliki pemahaman holistik terhadap berbagai fungsi unit. Rotasi kerja bukan sekadar perpindahan posisi secara fisik, melainkan sebuah strategi investasi intelektual yang memungkinkan pegawai untuk terus bertumbuh melampaui batasan tugas rutin mereka. Dengan keterlibatan dalam berbagai bidang, pegawai tidak hanya menjadi lebih kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kesiapan mental yang lebih baik dalam menghadapi perubahan serta tantangan organisasi yang semakin kompleks di masa depan. Pengembangan kompetensi melalui rotasi ini diharapkan mampu menciptakan sinergi kerja yang lebih kuat, yang pada akhirnya berkontribusi secara linear terhadap peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan rotasi kerja, diperlukan parameter yang jelas dan terukur. Menurut Robbins dan Judge (2015) serta didukung oleh pemikiran Hasibuan (2016), indikator rotasi kerja yang efektif dapat ditinjau dari aspek-aspek berikut:

1. Keterlibatan pegawai, rotasi kerja dinilai berhasil apabila pegawai mampu memperoleh serta menguasai keterampilan (*hard skills*) dan pengalaman baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Indikator ini mencerminkan efektivitas pelatihan silang (*cross-training*) dalam memperkaya portofolio kompetensi individu.
2. Pengembangan keterampilan, aspek ini mengevaluasi perasaan positif pegawai

terhadap variasi tugas yang mereka terima. Pegawai yang merasa puas dengan rotasi kerja cenderung mempersepsikan kebijakan tersebut sebagai kesempatan berharga untuk aktualisasi diri dan pengembangan karier jangka panjang.

3. Kepuasan kerja, Aspek ini mengevaluasi perasaan positif pegawai terhadap variasi tugas yang mereka terima. Pegawai yang merasa puas dengan rotasi kerja mempersepsikan kebijakan tersebut sebagai kesempatan berharga untuk aktualisasi diri dan pengembangan karier jangka panjang.
4. Produktivitas, Keberhasilan rotasi kerja tercermin dari stabilitas atau peningkatan *output* kerja setelah masa adaptasi dilalui. Kemampuan pegawai untuk segera menyesuaikan diri dan mencapai target kerja di unit baru menunjukkan bahwa proses pemindahan dilakukan dengan perencanaan yang matang dan sesuai dengan kualifikasi pegawai.

Penerapan indikator-indikator tersebut menjadi parameter penting untuk mengukur sejauh mana kebijakan rotasi mampu memberikan dampak positif bagi individu maupun institusi. Apabila keempat aspek ini terpenuhi, maka rotasi kerja tidak lagi dianggap sebagai beban administratif, melainkan sebuah peluang strategis yang memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Keselarasan antara peningkatan keterampilan dan kepuasan kerja pada akhirnya akan membentuk budaya kerja yang adaptif, di mana setiap perubahan posisi justru menjadi pemicu bagi pegawai untuk mencapai standar produktivitas yang lebih tinggi secara berkelanjutan. Dengan demikian, rotasi kerja berfungsi sebagai katalisator dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki daya saing tinggi.

3.5.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan psikologis atau kekuatan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan secara optimal demi mencapai tujuan

organisasi yang diinginkan. Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai suatu sasaran. Secara umum, sumber motivasi kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama:

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini bersumber dari dalam diri individu tanpa adanya paksaan atau imbalan dari luar. Contohnya meliputi keinginan untuk mencapai aktualisasi diri, rasa puas terhadap proses pekerjaan, serta perasaan bangga atas kontribusi yang diberikan. Pegawai dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki keterikatan (*engagement*) yang kuat terhadap tugas-tugas mereka.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini dipicu oleh faktor-faktor eksternal atau rangsangan dari luar diri pegawai. Hal ini mencakup kompensasi berupa gaji, peluang promosi jabatan, jaminan keamanan kerja, hingga pengakuan serta penghargaan formal dari atasan maupun rekan sejawat.

Keberhasilan organisasi dalam menjaga tingkat motivasi pegawai sangat bergantung pada pengelolaan berbagai faktor determinan. Menurut kerangka teori Luthans (2005) dan Herzberg, faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kebutuhan dan keinginan

Setiap individu memiliki spektrum kebutuhan yang berbeda, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan akan pertumbuhan pribadi. Pemenuhan terhadap kebutuhan yang relevan secara langsung akan meningkatkan dorongan kerja pegawai.

2. Tujuan dan sasaran

Penetapan tujuan yang spesifik, terukur, dan menantang dapat memberikan arah yang jelas bagi pegawai. Sasaran yang dipahami dengan baik membantu individu memfokuskan energi mereka pada hasil yang diharapkan oleh organisasi.

3. Lingkungan kerja

Kondisi fisik maupun sosial di tempat kerja memegang peranan krusial. Lingkungan

yang positif, mendukung, serta minim konflik interpersonal menciptakan rasa aman yang memungkinkan motivasi pegawai untuk berkembang secara alami.

4. Penghargaan dan pengakuan

Apresiasi terhadap prestasi kerja, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, berfungsi sebagai penguat (*reinforcement*) perilaku kerja. Pengakuan yang diberikan secara adil akan memperkuat persepsi pegawai bahwa kontribusi mereka dihargai secara layak oleh institusi.

Motivasi kerja yang dikelola dengan baik memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlangsungan dan daya saing organisasi. Menurut Luthans (2005), manfaat utama dari tingginya motivasi kerja meliputi:

1. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Motivasi yang tinggi berfungsi sebagai akselerator yang mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar minimum, sehingga hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas meningkat secara linear.

2. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Pegawai yang memiliki motivasi kuat cenderung merasakan kepuasan batin terhadap profesinya. Hal ini berperan penting dalam memitigasi tingkat stres kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

3. Meningkatkan Retensi Pegawai

Motivasi kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan retensi pegawai dan mengurangi *turnover*. Tingkat motivasi yang terjaga mampu memperkuat loyalitas pegawai terhadap institusi. Hal ini secara efektif menurunkan angka perputaran kerja (*turnover*), yang pada gilirannya menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan bagi organisasi.

Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai memiliki motivasi kerja yang kuat, dapat digunakan beberapa parameter indikator menurut Robbins dan Judge (2015)

sebagai berikut:

1. Produktivitas tinggi: pegawai yang termotivasi cenderung memiliki produktivitas yang tinggi dan dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan efektif.
2. Kualitas kerja yang baik: pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kualitas kerja yang baik dan dapat menghasilkan *output* yang berkualitas.
3. Inisiatif dan kreativitas: pegawai yang termotivasi cenderung memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas.
4. Kepuasan kerja: pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka.
5. Komitmen terhadap pekerjaan: pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka dan merasa memiliki tanggung jawab yang besar.
6. Kemampuan untuk mengatasi tantangan: Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan dan kesulitan dalam pekerjaan mereka.
7. Kemampuan untuk bekerja sama: Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.

Perilaku yang menunjukkan motivasi kerja yang baik akan tercermin pada :

1. Datang tepat waktu dan memiliki kehadiran yang baik: Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kehadiran yang baik dan datang tepat waktu.
2. Mengambil tanggung jawab, pegawai yang termotivasi cenderung mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang tinggi.
3. Berusaha untuk meningkatkan keterampilan: Pegawai yang termotivasi cenderung berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
4. Mengemukakan ide dan saran: Pegawai yang termotivasi cenderung mengemukakan ide dan saran untuk meningkatkan pekerjaan dan organisasi.

3.5.3 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dengan mengandalkan keterampilan, pengalaman, serta komitmen dalam jangka waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2019), kinerja mencerminkan tingkat pencapaian seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan perbandingan antara hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pegawai adalah sebagai berikut: Kuantitas, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

1. Kualitas Kerja (*Quantity of Work*)

Indikator ini berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan volume kerja nyata yang diselesaikan terhadap standar kerja normal atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Aspek ini menekankan pada efisiensi pegawai dalam mengelola beban kerja yang diberikan.

2. Pemanfaatan Waktu (*Timeliness*)

Indikator ini mengukur efektivitas penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan dan tenggat waktu yang telah ditetapkan organisasi. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas menjadi parameter penting untuk melihat sejauh mana pegawai mampu bekerja secara terorganisir.

3. Tingkat Kehadiran (*Attendance*)

Asumsi utama dalam standar ini adalah bahwa kehadiran fisik dan kedisiplinan waktu merupakan prasyarat utama kontribusi optimal. Jika tingkat kehadiran berada di bawah standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut dianggap tidak mampu

memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

4. Kerja Sama (*Cooperation*)

Penilaian ini didasarkan pada kemampuan individu untuk terlibat aktif dan bersinergi dengan seluruh anggota tim. Kerja sama yang baik sangat memengaruhi keberhasilan unit kerja atau departemen dalam mencapai target kolektif yang telah disepakati.

Integrasi kelima indikator tersebut memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan secara objektif, komprehensif, dan tidak hanya terpaku pada pencapaian angka semata, melainkan juga menyoroti proses serta perilaku kerja yang ditunjukkan pegawai sehari-hari. Dengan melakukan pengukuran pada aspek kuantitas dan kualitas secara simultan, organisasi dapat menjamin bahwa dorongan untuk mencapai produktivitas yang tinggi tetap berjalan selaras dengan standar mutu yang telah ditetapkan, sehingga hasil kerja tidak hanya banyak secara volume tetapi juga akurat secara substansi. Pendekatan holistik ini meminimalkan risiko penilaian subjektif dan memberikan gambaran yang lebih transparan mengenai kontribusi nyata setiap individu terhadap efektivitas unit kerja, yang pada gilirannya akan memperkuat basis pengambilan keputusan manajerial dalam pemberian kompensasi maupun promosi jabatan.

Sementara itu, dimensi pemanfaatan waktu, tingkat kehadiran, dan kerja sama berfungsi sebagai pilar pendukung fundamental yang membentuk fondasi kedisiplinan serta harmonisasi kerja di dalam tim. Pengelolaan waktu yang efektif dan tingkat kehadiran yang konsisten mencerminkan integritas serta profesionalisme pegawai, sedangkan aspek kerja sama menjamin terjadinya sinergi lintas fungsional yang diperlukan untuk memecahkan hambatan operasional yang kompleks. Melalui kerangka evaluasi yang terstruktur ini, setiap pegawai didorong untuk senantiasa menyeimbangkan antara penguasaan kompetensi teknis dan kematangan integritas interpersonal. Transformasi budaya kerja yang tercipta dari keseimbangan ini pada akhirnya akan mendorong pencapaian target organisasi yang lebih optimal,

berkelanjutan, dan adaptif terhadap berbagai perubahan dinamika lingkungan kerja di masa depan.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan yang jelas terhadap konsep-konsep yang diteliti, sehingga dapat diukur secara kuantitatif. Penggunaan variabel yang terdefinisi secara operasional ini memungkinkan proses analisis data dilakukan secara lebih akurat serta meminimalisir risiko ambiguitas interpretasi selama penelitian berlangsung. Selain itu, kejelasan indikator tersebut sangat krusial untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner benar-benar mampu mengukur fenomena rotasi kerja, motivasi, dan kinerja pada Tenaga Kependidikan di lingkungan Universitas Lampung.

Berikut adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini:

Tabel 8. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Rotasi Kerja (X1)	Pengetahuan pegawai tentang bidang pekerjaannya	Keterlibatan Pegawai	Saya berada cukup lama pada posisi ini.
			Saya berada pada posisi yang tepat pada saat ini.
			Saya berada pada posisi yang tepat pada saat ini.
	Pengetahuan pegawai tentang ketrampilan	Keterampilan (<i>skill</i>)	Saya memiliki ketrampilan sesuai dengan posisi saat ini
			Saya membutuhkan ketrampilan yang lain untuk posisi ini
			Saya mendapatkan keterampilan baru

			dengan posisi saat ini
	Pengetahuan pegawai tentang kepuasan kerja	Kepuasan Kerja	Saya puas dengan posisi saat ini
			Rotasi kerja membuat meningkatkan kepuasan kerja
			Rotasi kerja membantu meningkatkan tantangan kerja
	Pengetahuan pegawai tentang menghasilkan <i>output</i> yang maksimal dengan sumber daya yang ada	Produktivitas	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab dan ketelitian
			Saya memiliki kebiasaan bekerja secara terorganisir dan terencana
			Saya jarang menunda pekerjaan yang harus diselesaikan
			Saya selalu berusaha mencapai target kerja dengan maksimal
Motivasi Kerja (X2)		Kedisiplinan	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab dan ketelitian.
			Saya memiliki kebiasaan bekerja secara terorganisir dan terencana
			Saya jarang menunda pekerjaan yang harus diselesaikan
			Saya selalu berusaha mencapai target kerja dengan maksimal
		Tanggung Jawab	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu dan kualitas yang baik

			Saya selalu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya
			Saya selalu berusaha mencapai target kerja dengan maksimal
		Tanggung Jawab	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu dan kualitas yang baik
			Saya selalu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya
			Saya selalu berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas pekerjaan
		Partisipatif	Saya aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan
			Saya memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan baik
			Saya mendapat apresiasi dalam kegiatan yang diikuti
Kinerja Pegawai (Y)	Volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam Jangka waktu tertentu	Kuantitas	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan
			Volume pekerjaan sesuai dengan harapan saya

	Tingkat ketelitian, kecermatan, dan kerapihan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Kualitas	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil sesuai standar yang ada
			Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti
	Efisiensi waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kebijakan perusahaan.	Pemanfaatan Waktu	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan
			Saya tidak pernah menunda pekerjaan yang diberikan
	Konsistensi kehadiran karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan	Tingkat Kehadiran	Saya selalu datang ke tempat kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan
			Saya jarang absen dari pekerjaan tanpa alasan yang jelas
			Saya jarang datang terlambat ke tempat kerja

Sumber; Diolah Oleh Peneliti, 2026

3.7 Metode Analisa Data

Analisis data adalah proses yang dilakukan setelah data dari responden terkumpul maka data tersebut akan dikelompokkan yang didasarkan pada variabel. Setelah itu data akan dibagi berdasarkan jenis-jenis responden yang diteruskan mentabulasi dari keseluruhan responden sehingga dapat disajikan data keseluruhan untuk dapat diproses dalam bentuk hitungan dalam menguji hipotesis sebelumnya.

3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022).

3.7.1.2 Uji Instrumen

Uji instrumen penelitian dilakukan dengan tujuan mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian memenuhi syarat dan sesuai standar metode penelitian. Uji instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu uji melakukan fungsinya, apakah alat ukur yang disusun benar-benar dapat mengukur apa yang perlu diukur. Uji ini bermaksud mengukur sah atau tidaknya suatu kuisioner. Uji validitas dilakukan melalui perbandingan nilai r hitung dengan r tabel pada tingkat signifikan untuk uji dua arah 0,05 ; dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika r hitung $>$ r tabel, instrumen penelitian dikatakan valid
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, instrumen penelitian dikatakan invalid

(Darma, 2021)

2. Uji Reliabilitas

Suatu kuisioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (ghozali, 2018). Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hartono

dalam Jogiyanto & Abdillah (2015) realibilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dengan tingkat/taraf signifikan yang digunakan yaitu 0,7. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > tingkat signifikan, instrumen dikatakan reliabel
- b. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < tingkat signifikan, maka instrumen dikatakan tidak reliabel (Darma, 2021)

3.7.1.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah nilai residual yang dihasilkan terdistribusikan normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan metode uji *one sampel kolmogorov-smirnov*. Residual berdistribusi

2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah nilai residual yang dihasilkan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan metode uji *one sample kolmogorov-smirnov*. Residual terdistribusi normal jika signifikan lebih dari 0,05 (Gunawan, 2019). Selain itu cara lain untuk menguji normalitas dengan menggunakan *PP-plot regression*. Dasar pengambilan uji normalitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, maka dikatakan data yang digunakan berdistribusi normal.
- b. Jika titik-titik menyebar jauh dari garis diagonal, maka data yang digunakan tidak memenuhi asumsi normal.

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Apabila terdapat atau terjadi, maka terdapat masalah multikolinearitas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Menurut Gozali dalam Gunawan (2019) cara mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dengan melihat nilai toleransi dan VIP (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan jika nilai toleransi lebih dari 0,1 dan nilai VTF kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari nilai residual satu ke pengamatan lainnya tetap maka disebut homoskedastisitas. Jika varian berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas (Gunawan, 2019).

3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda yaitu variabel bebas yang digunakan lebih dari satu (Sari et al, 2020). Persamaan regresi berganda dalam penelitian ini menggunakan rumus :

$$Y = \alpha + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

A = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi antara rotasi pegawai dengan kinerja pegawai

b_2 = Koefisien regresi antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai

x_1 = Rotasi pegawai

x_2 = Motivasi kerja

e = error

3.7.3 Pengujian Hipotesis

1. Uji t

Uji t atau pengujian parsial digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara mandiri terhadap variabel terikat (Sari et al, 2020). Dasar untuk pengambilan simpulan dalam uji ini adalah :

- a. Jika nilai sig $> 0,05$ dan t hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima
- b. Jika nilai sig $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel, maka H_a diterima

Hipotesisnya sebagai berikut :

H_0 : variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

H_a : variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

c. Uji F

Uji F merupakan uji semua variabel secara keseluruhan dan bersama pada suatu model. Uji ini dimaksudkan untuk melihat apakah variabel bebas secara keseluruhan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai sig $> 0,05$ dan F hitung $< F$ tabel, maka H_0 diterima
- b. Jika nilai sig $< 0,05$ dan F hitung $> F$ tabel maka H_a diterima

Hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H_0 : Variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

H_a : Variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat

3.7.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Kurniawan dalam Sari et al (2020) berpendapat bahwa koefisien determinasi digunakan untuk memberikan petunjuk seberapa kuat variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah angka 0 sampai 1. Variabel bebas berpengaruh semakin kuat terhadap variabel terikat apabila nilai koefisien determinasinya mendekati 1. Sebaliknya variabel bebas memiliki pengaruh semakin lemah apabila nilai koefisien determinasinya semakin menjauhi angka 1.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, mengenai pengaruh rotasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel rotasi kerja sebesar 0,182 ($> 0,05$), sehingga secara parsial rotasi kerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara nyata. Indikator tertinggi dalam mengukur variabel rotasi kerja adalah keterlibatan pegawai dalam proses rotasi. Secara umum pegawai akan lebih nyaman diposisi yang sama karena pekerjaan yang telah dikuasai sehingga tidak perlu beradaptasi dengan pekerjaan baru. Meskipun demikian, rotasi kerja tetap memiliki arah hubungan positif, yang berarti jika pelaksanaannya ditingkatkan dan disesuaikan dengan kompetensi pegawai, maka berpotensi meningkatkan kinerja.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan koefisien regresi positif sebesar 0,573. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Indikator tertinggi dalam mengukur variabel motivasi kerja adalah tingkat kedisiplinan. Pegawai dengan perasaan aman secara finansial menciptakan loyalitas tinggi sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, terorganisir serta berusaha memenuhi target yang telah ditentukan.

Motivasi kerja menjadi faktor dominan dalam penelitian ini.

3. Rotasi kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui uji F dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai F hitung sebesar 55,022. Ini menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,625 menunjukkan bahwa sebesar 62,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh rotasi kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 37,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif.
2. Peneliti berikutnya dapat menggunakan pendekatan metode lain seperti analisis jalur (*path analysis*) atau *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk melihat hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.
3. Disarankan untuk memperluas objek penelitian pada instansi atau sektor yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

5.2.2 Saran Praktis

1. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
 - a. Perlu dirancang jalur rotasi secara terstruktur dengan aturan yang jelas seperti jangka waktu bagi seorang pegawai berada di posisi baru (satu, dua atau berapa tahun) sebelum dievaluasi atau dirotasi kembali. Selain jangka waktu, rotasi yang ideal harus mempertimbangkan perpindahan lateral (setingkat) yaitu perpindahan yang masih berhubungan atau mendukung

jalur karir dari pegawai yang bersangkutan.

- b. Sebelum rotasi pegawai dilaksanakan harus didahului dengan proses asesmen untuk melihat potensi dan kebutuhan pegawai.
- c. Menyediakan program *onboarding* atau pelatihan pada saat terjadi rotasi berupa pengetahuan dasar tentang pekerjaan di tempat baru, adanya waktu transisi antara pejabat lama dan pejabat baru, serta menunjuk mentor atau rekan kerja di tempat baru yang membantu proses adaptasi.

2. Bagi Pegawai

- a. Pegawai diharapkan dapat terus meningkatkan motivasi intrinsik, seperti tanggung jawab, disiplin, dan partisipasi aktif dalam pekerjaan.
- b. Pegawai juga diharapkan mampu melihat rotasi kerja sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan pengalaman kerja, sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). Manajemen sumber daya manusia: Teori, praktik, dan penelitian.
- Adhan dan Prayogi (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. SiNTESa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora, hal. 260–274. Aksara.
- Adilla, Sarah, Budiono. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Pemerintah. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya
- Afiyati, E. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta. In Journal of Materials Processing Technology (Vol. 1, Issue 1).94.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). *Job Rotation And Its Impact On Employees' Performance: An Empirical Study Among Employees In Tourism Companies. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1–14.
- Alfian dan Tuti Alwiya. (2025). Pengaruh Rotasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Bupati Kabupaten Kepulauan Mentawai. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume 5 Nomor 1 Tahun 2025
- Arfiono, R. D., & Hidayat, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tarakan. EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan, 9(2), 184–196.
- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Jurnal Dimensi, 9(3), 480–493.

- Astutik, M. (2016). Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 200–210.
- Azhari dan Romilah (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Desa Sukamulya Kecamatan Sukatani Kabupaten Bekasi. *ALIANSI: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 20(X), hal. 265–280.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1 (Vol. 1)*. Pustaka Aksara.
- Barhaman, B., Razak, M., & Gusti, D. H. (n.d.). Pengaruh Disiplin Kerja, Rotasi Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Ma’rang Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan.
- Chairunnisah, R., *et al.* (2021). Pengaruh Faktor Individu, Psikologis, Dan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 45–56.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Fauzi dan Nugroho (2024) “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*,” *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), hal. 558–580.
- Firman, Akhmad, Fitriani Latief, Dirwan Dirwan. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo Vol 8 No 2, Desember 2022*
- Febrianto (2021). Pengaruh Rotasi Kerja , Motivasi , Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt . Antar Surya Jaya Surabaya. *STIE MAHARDHIKA SURABAYA*, hal. 1–33.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012).
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. CAPS (Center for Academic Publishing Service)*.
- Hamali, A.Y. dan SS, M.M. (2023) *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Caps*.
- Hapsari dan Laura (2022). Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Perilaku Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6, hal. 1552–1569.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, Handayani dan Berkatillah (2024). Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Serta Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Di Kabupaten. *Jurnal Msdm: Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 748–759.
- Holle, E. (2011). *Job Rotation And Employee Performance In Organizations. Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 45–54.
- Hudiyah, Dewi, dan Erliany Syaodih. 2022. “Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Onamba Indonesia Karawang”
<https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj/article/view/735>.
- Karyadi dan Ali (2025). Determinasi Kinerja Karyawan : Analisis Motivasi , Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja. *JMPIS: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 6(4), hal. 3058–3067.
- Keputusan Rektor Nomor 02 Tahun 2022 tentang Remunerasi
- Khaeruman, K., et al. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Media Sains Indonesia.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour. New Age International Publishers*.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Maidarti, T., Azizah, M., Wibowo, E., & Nuswandari, I. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Saraka Mandiri Semesta Bogor. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(1), 127–145
- Manopo, David T, Victor P.K Lengkong, Rita Taroreh. (2018). Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja Dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Jasaraharja Putera Cabang Manado. *Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018*
- Marliani, R. (2015). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Pustaka Setia. Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. UI Press.

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)

Meutia, Intan Fitri. (2017). Analisis Kebijakan Publik. CV. Anugrah Utama Raharja

Nasution, M. Y., AK, W. N., & Sibuea, S. R. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Citra Kencana Industri. *Buletin Utama Teknik*, 18(1), 91–94.

Nurhayat, Y., & Wahyuni, S. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan SMK Migas Sumbagut. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(2), 121–130.

Nurwidhiyanto dan Ali (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Jam Kerja Fleksibel Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Jap: Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 2020, hal. 1–8.

Olivia, *et al.* (2019). Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 68(1), 490–498.

Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.). McGraw-Hill.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2024 tentang Rincian gaji PPPK

Pusparani (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIMT; Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), hal. 534–543.

Puspitasari dan Fidyaningsih (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit (*Systematic Review*). *JKA (Jurnal Kesehatan Arrahma)*, 1(1), hal. 5–11.

Putri, C. A. E. (2023). Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.

- Putri, Wolor dan Marsofiyati (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT XYZ Tangerang. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan BisNIS*, 1(4).
- Ragel, S., & Ragel, V. (2017). *The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees*. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4(3), 1–10.
- Rahadi, D. R., & Dedi, S. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Tunggal Mandiri *Publishing*.
- Rahman, T., & Solikhah, S. (2016). Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(2), 23-49.
- Rahmatullah, A., & Pancasasti, R. (2022). Disiplin Kerja Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Banten: Disiplin Kerja. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 1(2), 32–48.
- Rahmawati, R., & Kurnia, M. (2017). *The Effect of Job Rotation, Compensation and Work on Employee Performance With Work Satisfaction as Intervening Variable Case Study in General Hospital (RSUD) Tidar Kota Magelang*. *URECOL*. 377–390
- Ramli, J., Mulyadi, M., & Konadi, W. (n.d.). Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bireuen.
- RI, B. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- RI, B. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya organisasi*. Graha Ilmu.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). *Pearson Education*.
- Rohmana, Mamat, Didi Wandu dan Mira Nurhikmat. (2024). Pengaruh Rotasi Jabatan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Banten. *Jurnal Manajemen Strategis*. Vol. 2 No. 1 (2024) Agustus

- Roring, Tewel dan Walangitan (2023). Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Asn Dan Thl Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(4), hal. 1479–1488.
- Saifuddin, S., & Kamaruddin, K. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh
- Sari dan Hadijah (2016) “Peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja,” *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN*, 1(1), hal. 204–214.
- Septiady, A., & Setiadi, E. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Sinar Utama Pertama). *Ekonomi Bisnis*, 28(2), 198-210.
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
- Subagyo, A., Ip, S., Kristian, I., Ip, S., & Kom, S. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Aksara Global Akademia.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sukmarwati, Suryaningsih dan Hayu (2013). Analisis Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review* [Preprint].
- Sulistiowati dan Nur (2015). Pengaruh Rotasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Rasen Sentani Kabupaten Jayapura. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, hal. 75–80.
- Supriyanto, H., & Mukzam, M. D. (2018). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada Karyawan LPP Radio Republik Indonesia Stasiun Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 58(1).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tarigan, Yudha dan Wibowo (2022) “Pengaruh Motivasi Kerja Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan,” *JMB (Jurnal Manajemen & Bisnis)*, 4(2), hal. 97–101.
- Tuarita, Tousalwa dan Salhuteru (2023) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada Pt Cahaya Bintang Manise,” JURNAL ADMINISTRASI TERAPAN, 2(1), hal. 116–122.

Yulianti, Devi & Intan Fitri Meutia (2020). Buku Ajar Perilaku dan Pengembangan Organisasi. Pustaka Media

Wahyudi, B. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sulita.

www.febunila.ac.id

Wildan, M. A., Lailatus, S., & SE, M. M. (2021). Pentingnya Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.

Yakup, Y., Suyanto, M. A., Karundeng, D. R., & Basole, S. (n.d.). Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai.

Yunanda (2023) “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sumber Alfaria Trijaya TBK Cabang Lampung.”

Yusuf Tojiri, M. M., Putra, H. S., & Nur Faliza, S. E. (2023). Dasar Metodologi Penelitian: Teori, Desain, dan Analisis Data. Takaza Innovatix Labs.