

PENGARUH ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI DENGAN KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI PEMERINTAH

Sarah Adilla

Universitas Negeri Surabaya
sarah.18042@mhs.unesa.ac.id

Budiono Budiono

Universitas Negeri Surabaya
ec.budiono@unesa.ac.id

Abstract

Many factors can trigger employee job dissatisfaction, such as boredom or boredom at work, so job rotation also triggers employee job satisfaction. This study aims to analyse the effect of job rotation on employee performance mediated by job satisfaction at the government office. The type of research selected in this study is quantitative. The sampling technique used a saturated sample, including 38 government office employees as respondents. Data were collected by questionnaire. The data analysis technique used is the structural equation model (SEM) with the partial least squares (PLS) by SmartPls 3.3.3. This study explains that job-rotation influences employee performance and job satisfaction, but the effect of job satisfaction on employee performance does not have a significant impact. Job satisfaction does not mediate the effect of job rotation on employee performance. Concerning job rotation, it is expected that job rotation is carried out regularly and in a planned manner. The implication of this research is that job rotation is necessary for the organisation to improve the performance and satisfaction of its employees. Then, employee performance is not always influenced by job satisfaction because the version produced by employees is one of the obligations that employees must carry out.

Keywords: civil servant; employee performance; government office; job rotation; job satisfaction.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan yang akan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kompetensi dan kualitas yang tinggi sehingga organisasi bisnis mampu beradaptasi dan memperkuat diri untuk menghadapi daya saing dan dalam menjawab semua tantangan di masa depan serta terciptanya kinerja pegawai yang tinggi (Manopo *et al.*, 2018).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan (Nurchayani *et al.*, 2016). Penilaian kinerja diperlukan sebagai proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan seperangkat standar yang telah ditentukan. Penilaian kinerja dapat dijadikan sumber informasi mengenai kinerja pegawai yang memengaruhi seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi. Semakin baik kinerja sumber daya manusia akan semakin menunjang tercapainya suatu organisasi (Rahmawati & Kurnia, 2017).

Satu hal yang dapat berdampak pada perubahan kinerja adalah rotasi kerja (Manopo, *et al.*, 2019). Rotasi kerja diartikan sebagai kegiatan pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang berbeda, baik ke tempat-tempat baru atau tanggung jawab baru (Senen, 2021). Rotasi kerja bermaksud untuk melakukan pengembangan pada status maupun posisi pegawai pada perusahaan. Rotasi pekerjaan melalui penggunaan pemindahan lateral kemungkinan dapat memberikan manfaat untuk menghidupkan kembali antusiasme dan melakukan pengembangan bakat-bakat pegawai sehingga dapat memberikan dampak pada kinerja individu (Faizen, 2019). Al-Romeedy (2019), Muazza & Syarifuddin (2017), Hosseini *et al.* (2015), Charity (2015), Rahmawati & Kurnia (2017), dan Senen (2021) mengemukakan adanya dampak yang signifikan dan bernilai positif antara rotasi kerja terhadap

kinerja pegawai. Sedangkan Salih (2017), Warsi (2019), Faozen (2019), Manopo *et al.* (2018), dan Santoso (2017) tidak dapat membuktikan pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Selain rotasi kerja, beberapa penelitian seperti Muazza & Syarifuddin (2017), Rahmawati & Kurnia (2017), dan Senen (2021) membuktikan adanya dampak yang signifikan dan bernilai positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seseorang karyawan di mana mereka dapat melaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan (Rahman & Solikhah, 2016). Hasil survei kerja menunjukkan bahwa terdapat sebesar 68,4% pekerja yang merasakan adanya ketidakpuasan terkait pekerjaan yang dilakukannya, sedangkan yang merasa puas hanya sebesar 31,6% pekerja (Syavira, 2016). Kepuasan kerja pegawai memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai yang mana dengan adanya kepuasan dapat memberikan dampak pada pegawai dalam menjalankan tugas kesehariannya dalam suatu perusahaan (Sunarta, 2019). Beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan dukungan dari kepuasan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dibuktikan oleh Al-Romeedy (2019), Muazza & Syarifuddin (2017), Rahmawati & Kurnia (2017), dan Senen (2021). Ini berbeda dengan penelitian Bagis *et al.* (2021), Azhari *et al.* (2021), Sutopo (2018), dan Adiyasa & Windayanti (2019) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain berdampak kinerja pegawai, rotasi kerja juga berdampak terhadap kepuasan (Wyk *et al.*, 2018). Banyak faktor dapat memicu ketidakpuasan kerja pegawai seperti kebosanan atau kejenuhan dalam pekerjaan. Hal ini karena rotasi pekerjaan memberikan kemungkinan manfaat dalam menghidupkan kembali antusiasme dan pengembangan bakat pegawai sehingga dapat membawa dampak pada munculnya kepuasan pegawai (Wyk *et al.*, 2018). Sayangnya, beberapa penelitian terdahulu gagal membuktikan pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja (Al-Romeedy, 2019; Van Wyk *et al.*, 2018; Ragel & Ragel, 2017; Hosseini *et al.*, 2015; Warsi, 2019; Rahmawati & Kurnia, 2017; Hampongo & Foya, 2020).

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dispora Kabupaten Gresik. Hasil wawancara yang dilakukan dengan pegawai Dispora Kabupaten Gresik menunjukkan kondisi kinerja pegawai yang menurun karena ketidakmampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu dengan baik selama bekerja serta kurang cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketidakmampuan pegawai dalam bekerja dengan cepat ini didasarkan oleh adanya kejenuhan pegawai dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan adanya kejenuhan kerja pegawai yang ada. Di sisi lain, antar rekan kerja bersedia saling membantu jika dirasa ada yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

Beberapa pegawai Dispora Kabupaten Gresik merasa tidak puas terhadap hasil kerja yang sudah dikerjakan. Ketidakpuasan dalam bekerja ini dikarenakan oleh pekerjaan yang monoton dan cenderung tidak ada variasi kerja sehingga pegawai membutuhkan adanya rotasi kerja dalam pekerjaannya. Selain itu, lingkungan kerja Dispora Kabupaten Gresik memiliki kondisi yang cukup nyaman bagi para pegawainya. Sarana dan prasarana telah diatur dengan baik sehingga para pegawai dapat menjalankan tugas tanpa adanya keluhan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja di lingkungan kantor pemerintah.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan keberhasilan individu dalam menjalankan tugas dalam suatu perusahaan. Ini mengacu pada tanggung jawab dan wewenang setiap orang atau yang terkait sejauh mana pegawai dapat memberikan fungsi sesuai harapan dan memberikan perilaku yang sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada seseorang tersebut serta mampu memenuhi kualitas, kuantitas, serta waktu yang ditentukan dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Sutrisno, 2019). Yunita (2021) menjelaskan bahwa kinerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai oleh perusahaan dengan

pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan dan mencakup juga sumberdaya yang dipergunakan serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Rivai (2008) menjelaskan bahwa kinerja diartikan sebagai kesanggupan yang dimiliki individu atau kelompok dalam menjalankan kegiatan dan melakukan penyempurnaan sesuai tanggung jawab dengan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan.

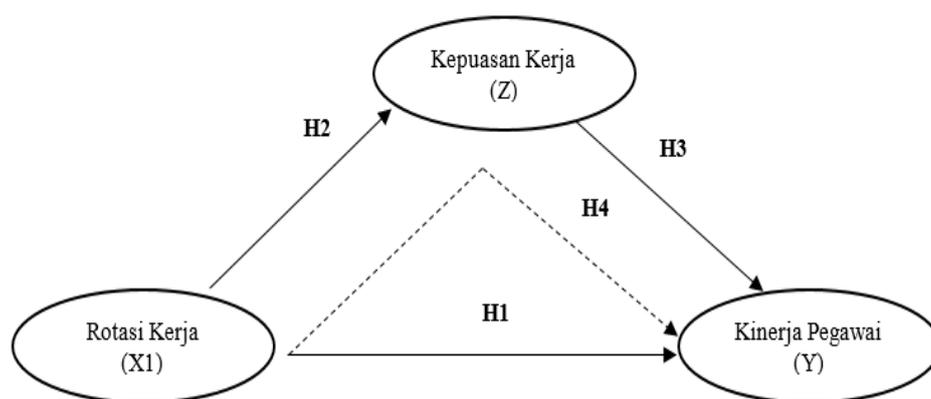
Rotasi Kerja

Rotasi Kerja didefinisikan oleh Robbins & Judge (2015) sebagai peralihan pegawai dari tugas ke tugas lainnya secara periodik dengan kondisi pegawai memiliki aktivitas yang legal dan mematuhi standar etika, persyaratan, dan keterampilan yang sama. Rotasi kerja diartikan sebagai kegiatan pertukaran atau pemindahan pegawai dari pekerjaan yang berbeda dari sebelumnya, baik ke tempat-tempat baru atau tanggung jawab baru. Rotasi kerja bermaksud untuk mengembangkan posisi atau status pegawai di perusahaan organisasi (Mathis & Jackson, 2016). Menurut Azhari *et al.* (2018), rotasi kerja dapat didefinisikan sebagai peralihan pekerjaan individu pada suatu perusahaan dengan tingkat yang sama dari posisi sebelumnya ke posisi lainnya. Rotasi kerja dilaksanakan dengan tujuan melakukan penghindaran terjadinya pegawai yang jenuh terhadap rutinitas pekerjaan yang dapat memberikan rasa bosan serta mempunyai fungsi atau tujuan agar individu dapat mendalami dan menguasai pekerjaan lainnya pada bidang yang berbeda dalam perusahaan. Masing-masing pegawai dapat merasakan jenuh dalam bekerja khususnya yang tidak dilakukan rotasi kerja.

Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015) mengemukakan pengertian kepuasan kerja adalah perlakuan secara umum seseorang pada bidang pekerjaan yang dimilikinya yang menjelaskan perbedaan baik penghargaan dengan yang diharapkan akan pegawai dapat menerima. Kepuasan kerja adalah jawaban emosional masing-masing orang mengenai segala hal terkait pekerjaannya. Masing-masing orang memiliki perbedaan terkait hal apa yang menciptakan rasa puas dan apa yang bisa menciptakan rasa tidak puas. (Hasibuan, 2017). Menurut Reksohadiprodo & Handoko (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang membuat seorang pegawai merasa senang atau tidak senang tentang persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merefleksikan perasaan yang dimiliki individu terkait pekerjaan yang dimilikinya dan semua yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hubungan antar Variabel



Sumber: Data diolah 2021

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Menurut Mathis & Jackson (2016), untuk memotivasi dan mengurangi kebosanan pegawai dalam bekerja, perlu adanya usaha untuk memacu peningkatan kinerja pegawai yang dapat dilakukan melalui rotasi kerja. Selain itu, rotasi kerja akan memberikan pengetahuan dan pengalaman baru serta dapat memberikan pengembangan pada potensi pegawai yang mana hal tersebut akan dapat memberikan dampak pada kinerja. Penelitian yang dilaksanakan oleh Al-Romeedy (2019), Muazza & Syarifuddin (2017), Hosseini (2015), Charity (2015), Rahmawati & Kurnia (2017), dan Senen (2021) menemukan bahwa rotasi kerja memiliki dampak yang signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja pegawai. Ini

berbeda hasil penelitian yang ditunjukkan oleh Salih *et al* (2017) yang gagal membuktikan pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Warsi (2019), Santoso (2017), Manopo *et al.* (2019), dan Faozen (2019) juga membuktikan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

H1: Terdapat dampak positif dan signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian Al-Romeedy (2019), rotasi kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pernyataan itu menjelaskan bahwa semakin baik dan sesuai rotasi kerja pegawai dalam suatu perusahaan, semakin besar juga rasa puas yang dirasakan oleh pegawai karena mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan tidak monoton dan cenderung tidak ada variasi kerja. Menurut Ragel & Ragel (2017), praktik rotasi pekerjaan terkait adanya nilai yang tinggi pada kepuasan kerja dan nilai evaluasi pelatihan pegawai yang lebih tinggi juga. Rotasi kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuannya. Selain itu, rotasi kerja juga berfungsi untuk menghindari rasa bosan pegawai terhadap pekerjaan yang selalu sama yang dilakukan sehari-hari sehingga hal itu akan menimbulkan adanya kepuasan kerja pada diri pegawai. Hasil penelitian Al-Romeedy (2019), Hadian, (2019), Wyk, *et al.*, (2018), Ragel (2017), Hosseini *et al.*, (2015), Warsi (2019), serta Rahmawati & Kurnia (2017) menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hampongo & Foya (2020) membuktikan hal yang berbeda di mana tidak terdapat hubungan yang signifikan antara rotasi pekerjaan dengan tingkat kepuasan seseorang.

H2: Terdapat dampak positif dan signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dianggap penting bagi pegawai karena dapat memberikan dampak pada pelaksanaan tugas pegawai dalam kesehariannya menjalankan tugas pada perusahaan sehingga jika seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih memiliki upaya yang lebih maksimal pada pekerjaannya Al-Romeedy (2019). Semakin besar kepuasan kerja yang ada pada pegawai, semakin besar juga kinerja yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Kepuasan kerja merupakan perlakuan pegawai terhadap pekerjaannya yang disesuaikan berdasarkan harapan terhadap gaji yang disediakan dan perasaan senang ataupun tidak dan puas ataupun tidak terhadap pekerjaan yang dijalankan yang bisa memengaruhi terbentuknya kinerja karyawan yang baik (Rahmawati & Kurnia, 2017). Hasil penelitian Al-Romeedy (2019), Muazza & Syarifuddin (2017), Rahmawati & Kurnia (2017), dan Senen (2021) mengemukakan adanya dampak yang signifikan dan bernilai positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal yang berbeda ditunjukkan oleh Bagis *et al.* (2021), Sutopo (2018), Adiyasa & Windayanti (2019), dan Azhari *et al.*, (2021) di mana kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat dampak positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Temuan Al-Romeedy (2019) dan Rohmah (2020) menunjukkan kepuasan kerja mampu memediasi dampak rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tinggi jika didukung dengan rotasi kerja yang diharapkan mampu membangun kerja sama antar karyawan, mengembangkan potensi, dan mengurangi tingkat kebosanan sehingga seseorang akan merasa puas dan meningkatkan kinerjanya (Hasibuan, 2017). Senen (2021) menjelaskan bahwa adanya rotasi kerja adalah untuk tujuan memberikan peningkatan pada kinerja pegawai dan melakukan perluasan atau penambahan pengetahuan yang dimiliki pegawai. Pegawai yang terus menerus mengerjakan pekerjaan yang sama setiap harinya lebih rentan merasakan kebosanan yang pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerjanya. Pegawai yang kurang puas kinerjanya akan menurun yang pada akhirnya akan menurunkan kinerjanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja akan dapat membantu pegawai dalam proses rotasi kerja yang hal itu dapat meningkatkan kinerjanya (Al-Romeedy, 2019)

H4: Rotasi pekerjaan dimediasi oleh kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini menerapkan metode kuantitatif. Data dikumpulkan melalui survey/ penyebaran kuesioner. Lokasi penelitian ini yakni Dispora Kabupaten Gresik. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh sejumlah 38 orang pegawai Dispora Kabupaten Gresik. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Pengukuran Rotasi Kerja menggunakan indikator yang merujuk pada Santoso (2017) yaitu meningkatkan persyaratan kerja, mengatur kebebasan kerja, meningkatkan tanggung jawab, dmemberikan umpan balik, dan memberikan pengalaman belajar baru. Kemudian, pengukuran kepuasan kerja menggunakan indikator yang merujuk pada Robbins & Judge (2015) yaitu pekerjaan yang memenuhi harapan dalam semangat, situasi kerja, besaran gaji, kecocokan karakter dan pekerjaan, dan rekan sesama kerja yang mendukung. Selanjutnya, pengukuran kinerja menggunakan indikator dari Mathis & Jackson (2016) yaitu beban kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, dan kolaborasi.

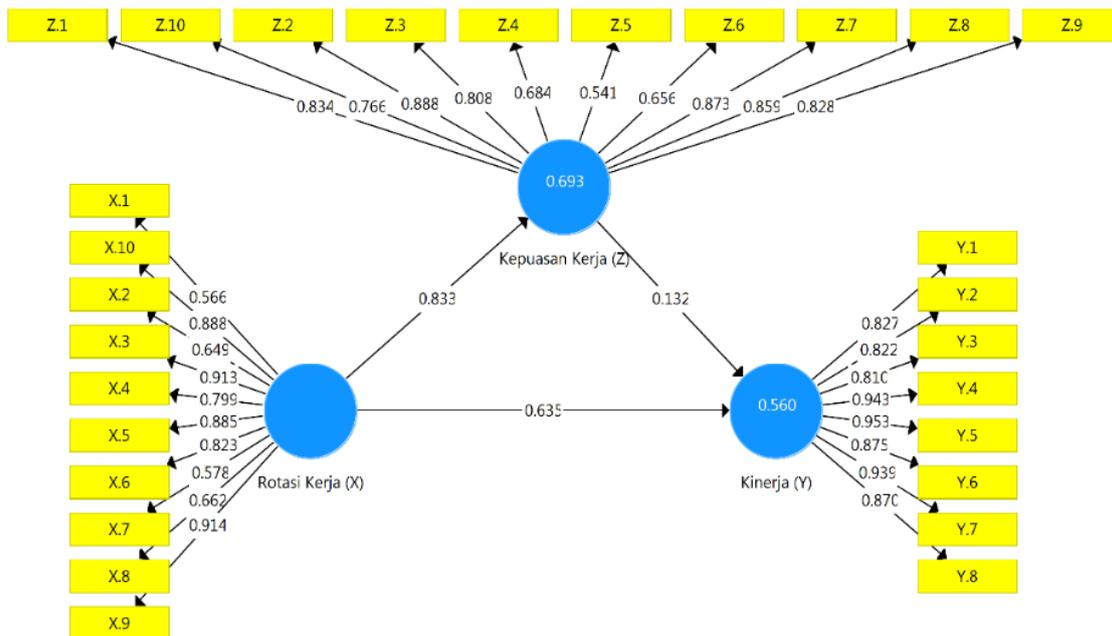
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, teknik kuisioner dipilih dalam proses pengumpulan data yang digunakan, yang diambil dari seluruh responden yakni sejumlah 38 responden. Berikut adalah deskripsi dan keterangan berdasarkan responden diklasifikasikan menurut jenis kelamin, usia pegawai, tingkat pendidikan, status, dan masa kerja.

Pada penelitian ini, keseluruhan sampel yakni 38 responden, pria berjumlah 24 pegawai (63,16%) dan wanita berjumlah 14 pegawai (36,84%). Pegawai yang berumur antara <30 tahun berjumlah 11 pegawai (28,95%), lalu yang berumur antara 31-41 tahun berjumlah 5 pegawai (13,16%), sementara itu yang berumur antara 42-51 tahun berjumlah 9 (23,68%), dan yang berumur >52 tahun berjumlah 12 (31,58%). Pegawai yang memiliki pendidikan SMA/ SMK sebanyak 14 pegawai (36,84%). Pendidikan S1 sebanyak 23 pegawai (60,53%) dan pendidikan S2 sebanyak 1 orang (2,63%). Kemudian, pegawai yang menikah sebanyak 30 (78,9%), sedangkan 8 belum menikah (21,1%). Kemudian, pegawai bekerja <5 tahun berjumlah 7 pegawai (18,42%), 6-10 tahun yakni 4 pegawai (10,53%), sedangkan yang sudah >11 tahun sebanyak 27 pegawai (71,05%).

Penggunaan *three box method* dalam penelitian ini dengan tujuan untuk memberikan nilai pada rata-rata jawaban yang diutarakan responden dengan angka 1 adalah yang paling rendah, sedangkan 5 yang paling tinggi. Penilaian rata-rata pada indikator variabel rotasi kerja yaitu sebesar 4,45 untuk meningkatkan tuntutan pekerjaan, sebesar 4,5 untuk kebebasan untuk mengatur pekerjaan, sebesar 4,61 untuk peningkatan rasa tanggung jawab, sebesar 4,30 untuk memberikan *feedback*, dan sebesar 4,57 untuk memberikan pengalaman belajar baru dengan variabel rata-rata sebesar 4,48 yang tergolong kategori tinggi. Nilai rata-rata dari indikator kepuasan kerja yakni sebesar 4,59 untuk pekerjaan yang secara mental sesuai dengan harapan, sebesar 4,66 untuk kondisi kerja yang mendukung, sebesar 4,29 untuk gaji atau upah yang pantas, sebesar 4,58 untuk kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, dan sebesar 4,64 untuk rekan sekerja yang mendukung dengan rata-rata variabel 4,55 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Indikator variabel kinerja meliputi beban kerja, dengan rata-rata 4,12, kualitas kerja 4,51, tingkat pemanfaatan waktu 4,43, kerjasama 4,50 dengan variabel rata-rata sebesar 4,39 dan masuk kategori sangat tinggi.

Sebelum melakukan uji SEM, perlu dilakukan uji validitas terlebih dahulu dilakukan untuk menentukan apakah indikator sudah valid. Indikator disebut valid jika nilai pada *outer loadings* >0,50. Hasil uji validitas ditunjukkan Gambar 2. Berdasarkan Gambar 2, nilai *outer loadings* lebih dari 0,50 pada tiap indikatornya. Dengan demikian, indikator setiap variabel dinyatakan valid. Artinya, penelitian ini sudah memenuhi syarat *convergent validity* yang baik. Setelah melakukan uji validitas, dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas. Variabel dikatakan reliabel setelah uji validitas dilanjutkan dengan uji reliabilitas.



Sumber: Hasil dari SmartPLS version. 3.3.3 (2021)

Gambar 2. HASIL UJI MEASUREMENT MODEL

Tabel 2.
COMPOSITE RELIABILITY, CRONBACH'S ALPHA, DAN R-SQUARE

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	R-Square
Rotasi kerja (X)	0,938	0,925	
Kepuasan kerja (Z)	0,939	0,928	0,693
Kinerja pegawai (Y)	0,965	0,959	0,560

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS ver. 3.3.3 (2021)

Hasil perhitungan pada Tabel 2 menunjukkan kriteria reliabilitas baik karena reliabilitas komposit lebih besar dari 0,70. Sedangkan, hasil nilai *cronbach's alpha* yaitu lebih dari 0,60. Selain itu, nilai *R-square* variabel kepuasan kerja adalah 0,693, Artinya 69,3% rotasi pekerjaan menjelaskan kepuasan kerja. Nilai *R-square* untuk variabel kinerja adalah 0,560 yang berarti kinerja mampu dijelaskan rotasi kerja dan kepuasan kerja sebesar 56,0%. Setelah semua indikator valid dan semua variabel reliabel. Langkah selanjutnya adalah pengujian signifikansi parameter yang ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3.
PATH COEFFICIENTS DAN INDIRECT EFFECT

Keterangan	Origin Sample	T-Statistic	Keputusan
Rotasi Kerja → (X) Kinerja Pegawai (Y)	0,635	2,477	≥1,96 (Signifikan)
Rotasi Kerja (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0,83	9,107	≥1,96 (Signifikan)
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,132	0,551	≤1,96 (Tidak Signifikan)
Rotasi Kerja (X) →Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,110	0,497	≤1,96 (Tidak Signifikan)

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS ver. 3.3.3 (2021)

Merujuk Tabel 3, t-statistik dampak rotasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2,477 > 1,96 dan nilai *coefficient estimate* positif sebesar 0,635. Artinya, rotasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki dampak yang signifikan dan positif. Besarnya t-statistik dampak rotasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 9,107 > 1,96 beserta nilai *coefficient estimate* positif sebesar 0,833, maknanya bahwa antara

rotasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan dan positif. Nilai t-statistik sebesar $0,551 < 1,96$ untuk dampak antara kepuasan kerja terhadap kinerja dan nilai *coefficient estimate* positif sebesar 0,132 maknanya bahwa antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak ada. Nilai t-statistik sebesar $0,497 < 1,96$ untuk dampak rotasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan nilai *coefficient estimate* sebesar 0,110 sehingga dampak antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai tidak mampu dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan diketahui t-statistik memiliki dampak yang positif dan signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja sehingga H1 dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya dampak yang signifikan dan bernilai positif antara rotasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa jika dampaknya positif, semakin tinggi rotasi kerja yang diberikan kepada pegawai, semakin dapat pula meningkatkan kinerjanya. Hal ini karena terhindarnya pegawai dari kebosanan dalam bekerja dan mengembangkan potensi pegawai dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pandangan Mathis & Jackson (2016) yang menjelaskan tujuan dari rotasi kerja adalah untuk memotivasi dan mengurangi kebosanan pegawai dalam bekerja sehingga kinerja pegawai akan mengalami perubahan. Selain itu, rotasi kerja akan meningkatkan pengalaman dan wawasan serta dapat mengembangkan kemampuan pegawai yang akan berdampak juga pada kinerja pegawai tersebut.

Sejalan dengan temuan Al-Romeedy (2019), Muazza & Syarifuddin (2017), Hosseini *et al* (2015), Charity (2015), Rahmawati & Kurnia (2017), serta Senen (2021) yang membuktikan pada hasil penelitiannya bahwa ada dampak yang signifikan dan bernilai positif antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian Manopo *et al.*, (2018), Faozen (2019), Salih & Al.Ibed (2017) gagal membuktikan pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan budaya yang diimplementasikan oleh Dispora Kabupaten Gresik selama ini di mana rotasi kerja akan selalu dilakukan demi menunjang kinerja para pegawai.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, H2 diterima. Hal ini berarti bahwa rotasi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga jika Dispora Kabupaten Gresik menginginkan adanya kepuasan kerja pegawai yang meningkat, sangat penting bagi perusahaan memberikan rotasi kerja yang teratur kepada pegawai. Hal ini sama dengan pendapat Ragel & Ragel (2017) yang menyatakan dalam studinya bahwa praktik rotasi pekerjaan mengenai kepuasan kerja yang tinggi serta evaluasi pelatihan yang meningkat juga oleh pegawai. Banyak faktor yang dapat memicu ketidakpuasan kerja pegawai, seperti kebosanan atau kejenuhan dalam pekerjaan sehingga rotasi pekerjaan juga menginspirasi kepuasan kerja di antara pegawai. Hal ini karena melalui rotasi pekerjaan dapat membantu untuk menghidupkan kembali motivasi pegawai dan mengembangkan bakat pegawai sehingga dapat merangsang kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Al-Romeedy (2019), Van Wyk *et al* (2018), Ragel & Ragel (2017), Hosseini *et al* (2015), Warsi (2019), dan Rahmawati & Kurnia (2017) yang membuktikan pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, ini berbeda dengan Hampongo & Foya (2020) yang mengemukakan adanya dampak yang tidak signifikan dan juga bernilai negatif antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja. Implementasi rotasi kerja yang dilakukan pada Dispora Kabupaten Gresik akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja para karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya hasil kerja yang memuaskan oleh para pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja gagal memengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini. Dengan kata lain, H3 tidak terbukti. Ini sesuai dengan hasil dari Bagis *et al* (2021) dan Azhari *et al* (2021) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja yang dihasilkan merupakan salah satu kewajiban yang harus dijalankan oleh pegawai karena hal tersebut menentukan pegawai dapat bertahan pada instansi. Maka, beberapa pegawai mengenyampingkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak dapat ditetapkan sebagai salah satu variabel yang dapat memengaruhi tingkat keberhasilan kinerja

pegawai karena implementasi penilaian kepuasan kerja pegawai dirasa tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang telah dilakukan, terbukti bahwa kepuasan kerja tidak memediasi dampak dari rotasi kerja ke kinerja pegawai. H4 gagal dibuktikan. Hal itu berarti bahwa kepuasan kerja tidak memediasi rotasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai menganggap rotasi kerja tidak mampu meningkatkan kompetensi diri sehingga seseorang tidak mampu menambah keterampilan dalam keanekaragaman pekerjaan. Masalah yang seringkali timbul dari adanya rotasi ini sebagian karyawan merasakan sulit beradaptasi ketika berada pada lingkungan baru. Hal itu dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga dapat berakibat pada kinerja pegawai. Pelaksanaan rotasi kerja yang dilakukan masih kurang sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki pegawai sehingga kepuasan karyawan hanya ada di level cukup puas. Hal tersebut bisa mengakibatkan buruknya kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Rahmawati & Kurnia (2017) bahwa tidak signifikannya dampak rotasi kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Al-Romeedy (2019) yang menemukan adanya dampak positif rotasi kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menjelaskan adanya dampak yang signifikan dan positif antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, yang artinya semakin baik rotasi kerja, semakin tinggi kinerja pegawai. Kemudian, rotasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya, jika rotasi kerja dilakukan dengan baik, semakin tinggi juga kepuasan kerja pegawai. Namun, hasil kinerja pegawai tidak selalu dipengaruhi oleh kepuasan kerja karena kinerja yang dihasilkan merupakan salah satu kewajiban yang harus dijalankan oleh pegawai. Penelitian ini juga membuktikan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memberikan beberapa saran praktis yang bersumber dari analisis, pengamatan, serta hasil wawancara yakni penelitian ini menyarankan untuk mempertahankan dan terus memperbaiki sistem rotasi kerja yang menunjang kinerja pegawai. Saran tersebut akan meningkatkan semangat pegawai untuk terus meningkatkan performanya dan merasakan kepuasan pekerjaannya sehingga akan meningkatnya kinerja pegawai. Organisasi diharapkan agar melakukan rotasi pekerjaan secara berkala dan terencana. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya terdapat dua variabel yaitu rotasi kerja dan kepuasan kerja yang menjadi faktor dalam memengaruhi kinerja pegawai, sedangkan masih terdapat banyak variabel yang dapat memengaruhi kinerja pegawai yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti, W. (2019). Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23–30.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003–1020.
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021a). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Dapensi Pt Dapensi Dwikarya Bandung the Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Pt. *Forum Ekonomi*, 23(2), 187–193.
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021b). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan The effect of job satisfaction on employee performance. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 23(2), 187–193.

Sarah Adilla & Budiono Budiono. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai Pemerintah

Bagis, F., Kusumo, U. I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction As A Mediation Variables On The Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 5(2). 424-434.

Charity, B. C. (2015). Job Rotation: An Examination Of Its Effect On Employee Performance At Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management Management and Social Science*, 4(5), 84–93.

Faozen. (2019). Dampak Rotasi Kerja Pada Motivasi Dan Kinerja Karyawan Hotel Di Jember. *Jurnal Sadar Wisata*, 2(1), 1–10.

Hadian, D. (2019). Effect of Work Rotation on Job Satisfaction. *Journal of Management*, 7(1), 15–21.

Hampongo, M., & Foya, D. (2020). Evaluating the Effect of Job Rotation on Employee Retention and Satisfaction : a Case Study of Zambia Telecommunications Company Limited (Zamtel) Finance Department. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4(4), 137–145.

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bandung: PT Bumi Aksara.

Hosseini, S. M., Sourati, P., & Kargar, M. (2015). A survey of the relationship between job rotation and job performance of the managers of bank Meli of Gilan province. *Journal Of Applied Sciences Research*, 11(1), 60–65.

Manopo, D. T., Lengkong, V. P. ., & Taroreh, R. (2018). Effect Of Job Rotation, Work Ethic And Job Characteristics On Employee Performance In Pt.Jasaraharja Putera Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2738–2747.

Mathis, R. & Jackson, J. (2016). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Muazza, M., & Syarifuddin H, B. (2017). Does Job Rotation and Job Satisfaction Affect the Performance? *Journal of Business Studies and Management Review*, 1(1), 1–4.

Nurchayani, Ni Made dan Adnyani, I. G. D. 2016. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *E-Journal Manajemen Unud*. 5(1). 500-532.

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.

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.

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.

Reksohadiprodjo, S., & Handoko, H. T. (2001). *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.

Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Remaja Rosda Karya.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salih, M. O. I., & Al.Ibed, A. A. Y. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6181–6184.
- Santoso. (2017). Pengaruh Rotasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Balai Pendidikan Dan Pelatihan Transportasi Darat Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 13(04), 61–68.
- Senen. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kopegtel Jaya. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, Vol. 4, No. 1, Maret 2021: 45 - 50.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Sutopo, J. (2018). Kabupaten Klaten Effect of Budget Participation , Organizational Commitment , Work Satisfaction , Job Relevant Information , Organizational Culture and Locus of Control on Performance of Employees Financial Part of Education Division Regency of Klaten Sti. *Advance*, 5(1), 54–61.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Jakarta: Kencana.
- Syavira, F. (2016). Survei Qerja: 68,4 Persen Karyawan Tak Puas dengan Pekerjaannya. *Qerja*. (<http://www.qerja.com/journal/view/810-survei-qerja-684-persen-karyawan-tak-puas-dengan-pekerjaannya/>, diakses pada 27 Desember 2021).
- Van Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 1833-8119.
- Warsi, D. A. S. (2019). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 17–30.
- Yunita, Y. (2021). Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu*. 2(1), 310–330.