

**ANALISIS PERUBAHAN ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS
ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Tesis
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Joko Supomo
NIM . 20402400230

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS PERUBAHAN ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS
ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Disusun Oleh :

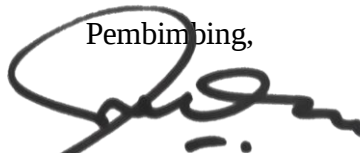
Joko Supomo
NIM . 20402400230

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 7 Juli 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si
NIK : 0608036701

LEMBAR PENGUJIAN

ANALISIS PERUBAHAN ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun oleh:

Joko Supomo
NIM . 20402400230

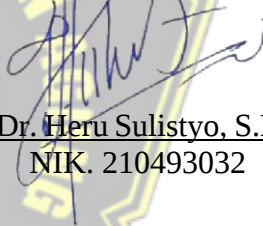
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 7 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

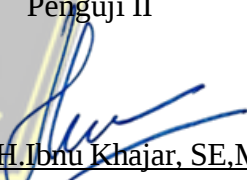
Pembimbing


Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M. Si
NIK: 060836701

Penguji I

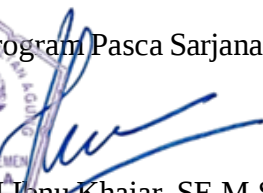

Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si
NIK. 210493032

Penguji II


Prof. Dr. H. Ibnu Khajjar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen tanggal 7 Juli 2025

Ketua Program Pasca Sarjana


Prof. Dr. H. Ibnu Khajjar, SE, M.Si
NIK. 210491028

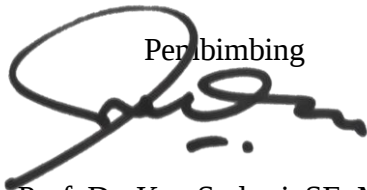
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

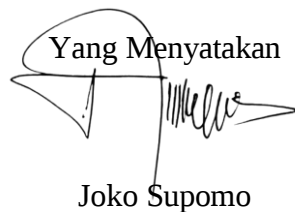
Nama : Joko Supomo
NIM : 20402400230
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “ Analisis Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah “ merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 7 Juli 2025


Pembimbing

Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M. Si
NIK: 060836701


Yang Menyatakan
Joko Supomo

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Joko Supomo

NIM : 20402400230

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

ANALISIS PERUBAHAN ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh, apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 7 Juli 2025

Yang Membuat Pernyataan

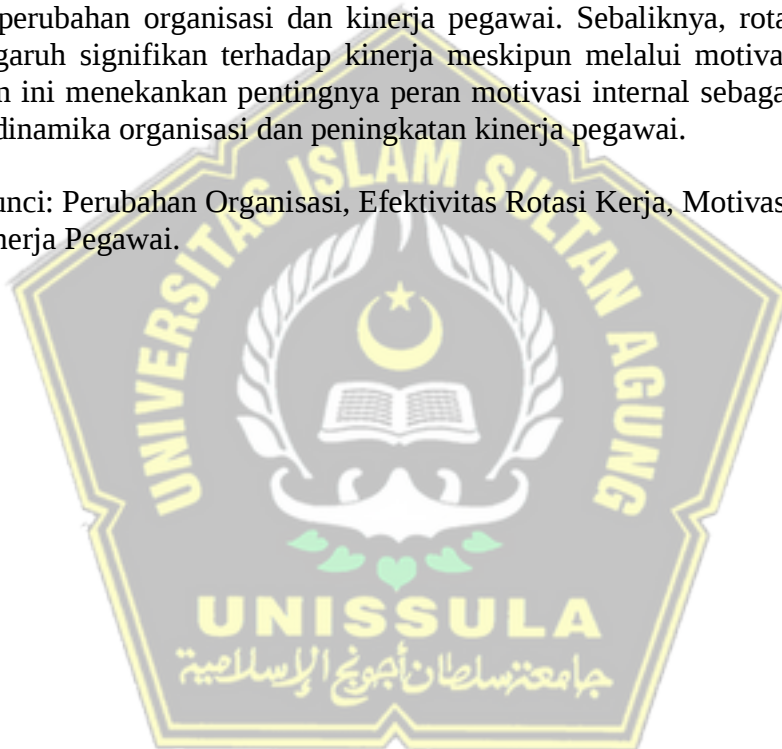


JOKO SUPOMO

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan efektivitas rotasi kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN), dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi, pada pegawai DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis data melalui SmartPLS terhadap 84 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, sementara rotasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara langsung, baik perubahan organisasi maupun rotasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi berprestasi terbukti mampu meningkatkan kinerja secara signifikan dan memediasi hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja pegawai. Sebaliknya, rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja meskipun melalui motivasi berprestasi. Temuan ini menekankan pentingnya peran motivasi internal sebagai penghubung antara dinamika organisasi dan peningkatan kinerja pegawai.

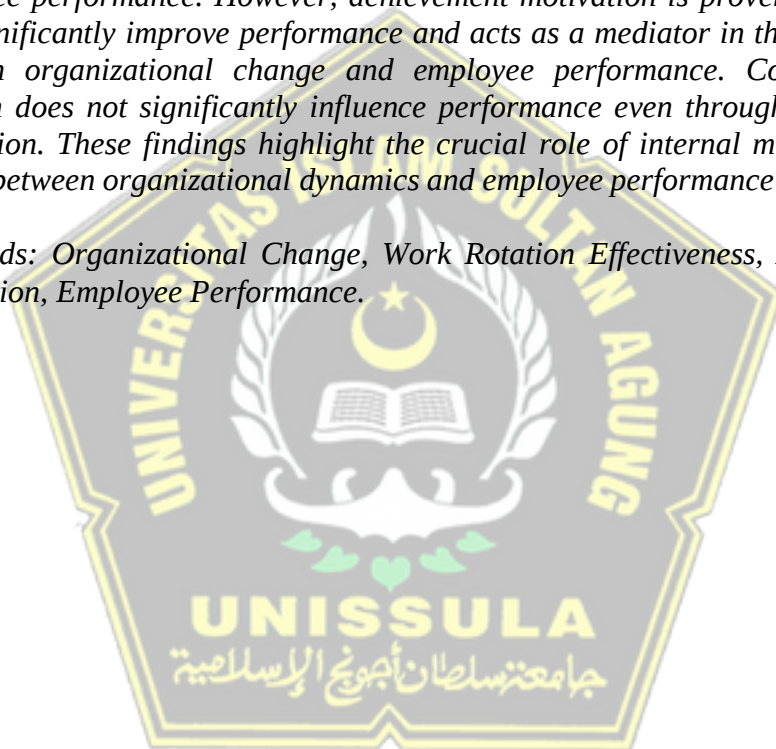
Kata kunci: Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Pegawai.



ABSTRACT

This study aims to examine the influence of organizational change and the effectiveness of job rotation on the performance of civil servants, with achievement motivation as a mediating variable, focusing on employees at the Investment and One-Stop Integrated Services Office (DPMPTSP) of Central Java Province. Using a quantitative approach and data analysis with SmartPLS on 84 respondents, the results show that organizational change has a positive and significant effect on achievement motivation, while job rotation does not show a significant influence. Directly, neither organizational change nor job rotation significantly affects employee performance. However, achievement motivation is proven to positively and significantly improve performance and acts as a mediator in the relationship between organizational change and employee performance. Conversely, job rotation does not significantly influence performance even through achievement motivation. These findings highlight the crucial role of internal motivation as a bridge between organizational dynamics and employee performance improvement.

Keywords: Organizational Change, Work Rotation Effectiveness, Achievement Motivation, Employee Performance.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Pencipta sekalian alam. Alhamdulillah atas rahmat Allah SWT dan juga hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan proposal tesis yang berjudul **“ANALISIS PERUBAHAN ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**.

Sholawat serta salam kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, semoga kita, orang tua, guru, saudara, kerabat, dan seluruh umat muslim mendapat syafa'at beliau di hari kiamat kelak. Amin

Usulan penelitian ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mencapai gelar S2. Selama pengerjaan penelitian ini telah banyak mendapatkan bimbingan, saran dan kerja sama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

- 1) Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H, M.H beserta jajarannya yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
- 2) Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, beserta jajarannya yang memimpin pengelolaan segala kegiatan dan pelaksanaan akademik, pengajaran, penelitian, dan administrasi para mahasiswa Fakultas Ekonomi Unissula Program Studi Magister Manajemen.

- 3) Bapak Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE,M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen beserta jajarannya yang telah menyusun rencana dan kebijakan kegiatan operasional, dan melakukan evaluasi serta monitoring secara internal pelaksanaan kegiatan.
- 4) Ibu Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M. Si Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan dan arahan berupa ilmu pengetahuan, motivasi dan semangat dengan sabar dan ikhlas kepada penulis dalam penyusunan Tesis hingga selesai.
- 5) Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan dan saran berupa ilmu pengetahuan, dan motivasi dengan sabar dan ikhlas kepada penulis dalam penyusunan Tesis hingga selesai.
- 6) Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dan memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermakna dan tak terbalaskan oleh apapun untuk bekal penulis dalam berkarya di masa depan.
- 7) Ayah dan Ibu serta Istri dan anak-anakku tercinta serta saudaraku yang telah memberikan dukungan moril, do'a dan semangat sehingga penelitian ini dapat selesai dengan baik.
- 8) Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Jawa Tengah, Sekretaris Dinas, seluruh pejabat struktural dan fungsional serta pegawai ASN di lingkungan DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah atas do'a, dukungan dan kerjasamanya dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga kontribusi yang telah diberikan

menjadi bagian dari kemajuan bersama, baik di dunia akademik maupun dalam pengembangan sumber daya manusia untuk organisasi pelayanan publik yang lebih maju.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, segala bentuk kritik, saran, dan masukan yang bersifat membangun sangat diharapkan guna perbaikan di masa yang akan datang. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, serta menjadi kontribusi positif bagi penulis secara pribadi dan masyarakat pada umumnya. Aamiin.

Semarang, 7 Juli 2025

Joko Supomo



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	23
1.3. Tujuan Penelitian	24
1.4. Manfaat Penelitian	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	26
2.1. Landasan Teori	26
2.1.1. Perubahan Organisasi	26
2.1.2. Efektivitas Rotasi Kerja	34
2.1.3. Motivasi Berprestasi	42
2.1.4. Kinerja Pegawai	50
2.2. Hubungan Antar Variabel	60
2.2.1. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi	60
2.2.2. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Motivasi Berprestasi	64
2.2.3. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	67
2.2.4. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	71
2.2.5. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai	73
2.2.6. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam memediasi hubungan Perubahan Organisasi dengan Kinerja Pegawai	78
2.2.7. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam memediasi hubungan Efektivitas Rotasi Kerja dengan Kinerja Pegawai	81
2.3 Kerangka Pemikiran	86
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	87
3.1 Jenis Penelitian	87

3.2. Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian	87
3.2.1. Lokasi Penelitian	87
3.2.2. Populasi	88
3.2.3. Sampel	88
3.3. Sumber dan Jenis Data	89
3.4 Metode Pengumpulan Data	90
3.5 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	91
3.6. Metode Analisis	93
3.6.1 Uji Parsial (Uji t)	94
3.6.2. Uji Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>)	94
3.6.3. Uji Hipotesis <i>Mediating</i>	95
3.7. Partial Least Square (PLS)	96
3.7.1. Analisa Outer Model	96
3.7.2. Analisa Inner Model	99
3.7.3. Pengujian Hipotesis	100
BAB IV ANALISIS DATA	101
4.1. Analisis Deskriptif	101
4.1.1. Gambaran Umum Responden	101
4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	101
4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	102
4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status	103
4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	103
4.1.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	104
4.2. Analisis Deskripsi	104
4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Perubahan Organisasi	106
4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Rotasi Kerja	108
4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Berprestasi	109
4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	111
4.3. Analisis <i>Outer Model</i>	113
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	114
4.3.2. <i>Discriminant Validity</i>	115
4.3.3. <i>Composite Reliability</i>	116
4.4. Analisis Inner Model	117
4.4.1. Uji <i>R-Square</i>	117

4.4.2. Uji <i>Q-Square</i>	118
4.4.3. Uji <i>F-Square</i>	119
4.5. Pengujian Hipotesis	121
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian	125
4.6.1. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi	126
4.6.2. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Motivasi Berprestasi.....	128
4.6.3. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	129
4.6.4. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	131
4.6.5. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai	132
4.6.6. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Hubungan Perubahan Organisasi dengan Kinerja Pegawai	134
4.6.7. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Hubungan Efektivitas Rotasi Kerja dengan Kinerja Pegawai.....	136
BAB V PENUTUP.....	138
5.1. Kesimpulan	138
5.2. Implikasi Manajerial	141
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	146
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	148
LAMPIRAN I KUESIONER	145
LAMPIRAN II HASIL KUESIONER	148
LAMPIRAN III HASIL OLAH DATA	153
DAFTAR PUSTAKA.....	158

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	10
Tabel 1.2 Penilaian Kinerja ASN	20
Tabel 3.1 Skala Interval.....	90
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	91
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	100
Tabel 4.2 Usia Responden	101
Tabel 4.3 Status Responden	102
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden.....	102
Tabel 4.5 Tingkat Pendidikan Responden.....	103
Tabel 4.6 Kriteria Interpretasi Skor.....	104
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Perubahan Organisasi	105
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Rotasi Kerja.....	107
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Berprestasi	108
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	111
Tabel 4.11 Uji <i>Convergent Validity</i>	113
Tabel 4.12 Uji <i>Discriminant Validity</i>	114
Tabel 4.13 Uji <i>Composite Reliability</i>	115
Tabel 4.14 Uji <i>R-Square</i>	116
Tabel 4.15 Uji <i>Q-Square</i>	117
Tabel 4.16 Uji <i>F-Square</i>	118
Tabel 4.17 <i>Path Coefficients</i>	120
Tabel 4.18 <i>Path Mediating</i>	122



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikiran	84
Gambar 4.1 <i>Outer Model PLS Alghoritm</i>	112
Gambar 4.2 <i>Inner Model PLS Alghoritm</i>	115



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I KUESIONER	144
LAMPIRAN II HASIL OLAH DATA.....	146



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan organisasi dan rotasi pegawai merupakan dua strategi yang sering diterapkan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas dan kinerja pegawai. Perubahan organisasi yang melibatkan restrukturisasi, perubahan budaya, atau inovasi teknologi dapat mempengaruhi cara kerja pegawai dan sikap mereka pada fungsi dan tugas yang diemban. Restrukturisasi, perubahan budaya, dan inovasi teknologi merupakan bentuk kunci dari perubahan organisasi yang membentuk kembali keterlibatan dan produktivitas karyawan (Ploscaru et al. 2023). Sedangkan rotasi pegawai dianggap sebagai alat untuk mengembangkan keterampilan pegawai, meningkatkan fleksibilitas, serta menjaga keseimbangan dalam bekerja. Rotasi karyawan diakui karena perannya dalam mengembangkan keterampilan yang beragam, yang dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi secara keseluruhan (Setya dan Mardiana 2022).

Transformasi organisasi serta perputaran tugas pegawai merupakan dua elemen krusial yang berpotensi memberikan dampak terhadap tingkat kinerja pegawai pada lembaga pemerintahan. Dalam konteks DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, perubahan organisasi sering sebagai respons terhadap dinamika lingkungan eksternal dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Penelitian menunjukkan korelasi positif antara perubahan organisasi dan kinerja karyawan, karena manajemen perubahan yang diterapkan secara efektif mampu mendorong peningkatan motivasi serta partisipasi, yang pada akhirnya

berdampak positif terhadap hasil yang dicapai (Dzida et.al 2022), (Ningrum et.al 2023) . Selain itu, modifikasi terhadap struktur dan proses dalam organisasi terbukti dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya memberikan dampak positif bagi pencapaian kinerja secara keseluruhan (Utami et.al 2017) : (Setya dan Mardiana 2022). Hal ini sejalan dengan hasil studi lain yang mengungkapkan bahwa penataan ulang struktur serta proses organisasi dapat mendorong tumbuhnya motivasi dan produktivitas pegawai, yang selanjutnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja (Utomo dan Nugroho 2021) ; (Sudama 2022).

Persepsi karyawan tentang perubahan organisasi secara signifikan mempengaruhi hasil kinerja. Persepsi positif tentang perubahan organisasi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi dan keterlibatan yang efektif selama transisi dapat mengurangi dampak negatif pada kinerja (Zakiy et.al 2023). Keterikatan emosional terhadap organisasi memiliki peranan krusial, sebab individu yang merasakan ikatan tersebut cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal ketika menghadapi proses perubahan (Zakiy, Kinasih, and As'ad 2023). Peran partisipasi kerja sebagai penghubung terbukti penting dalam menghubungkan dampak perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Suasana kerja yang mendukung memiliki peran penting dalam menaikkan tingkat keterlibatan itu (Pradipta dan Martdianty 2023). Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pemahaman mereka terhadap tujuan perubahan yang diterapkan serta perasaan dihargai dalam lingkungan kerja. Ini menunjukkan bahwa

karyawan yang mengerti tujuan perubahan organisasi cenderung lebih berdedikasi dan memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil ini sejalan dengan pendapat bahwa budaya organisasi yang kuat, ditunjang oleh dukungan manajemen, dapat memperjelas pemahaman karyawan mengenai arah dan tujuan organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja mereka (Istikhola dan Gunawan 2023).

SDM memegang peranan vital dalam organisasi karena dapat memberikan dampak langsung terhadap performa, baik dalam bentuk peningkatan maupun penurunan. Karyawan diakui sebagai aset vital yang dapat meningkatkan atau menghambat kinerja organisasi (Nafari dan Rezaei 2022). Kesesuaian ini mendukung perspektif yang telah dikembangkan oleh (Damayanti et.al 2023) bahwa karyawan dipandang sebagai aset strategis yang memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Peran serta mereka menjadi elemen kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi secara menyeluruh, sehingga menuntut penerapan praktik manajerial yang optimal dan berkelanjutan (Li et al. 2024). Kecepatan perubahan lingkungan luar memaksa organisasi untuk dapat beradaptasi dan mengelola perubahan yang secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Sebagai akibatnya, partisipasi manajemen puncak memiliki peran penting dalam mengidentifikasi dan menilai berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Agar hasil kerja optimal, manajemen yang efisien harus memperhatikan faktor-faktor seperti kemampuan individu dan tingkat motivasi kerja (Damayanti et.al 2023).

Perubahan struktur organisasi sebagai upaya untuk mencapai organisasi yang tepat fungsi dan ukuran (*rightsizing*) dapat memberikan dampak signifikan bagi anggota organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap perubahan sangat bervariasi, tergantung pada bagaimana mereka melihat manfaat dari perubahan tersebut. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perubahan dalam manajemen dapat mempengaruhi karyawan secara langsung, dan jika perubahan yang tepat diadopsi, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ishiqah Ramadhany Putri dan Ningrum Fauziah Yusuf 2022). Pada konteks tersebut, setiap inisiatif perubahan biasanya dipengaruhi oleh dua sisi kekuatan: yang mendorong proses perubahan dan yang berupaya menolaknya.

Selain itu, rotasi karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dengan memfasilitasi pengembangan keterampilan dan pemahaman yang lebih luas tentang fungsi organisasi. Rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan memperoleh kompetensi baru, yang dapat menyebabkan peningkatan produktivitas dan peningkatan kualitas kerja. Penelitian menunjukkan bahwa praktik rotasi pekerjaan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi intrinsik bertindak sebagai mediator dalam hubungan ini (Fernando dan Dissanayake 2019). Selain itu, pengalihan tugas secara berkala mampu menumbuhkan kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang berimplikasi pada peningkatan performa kerja (Suleman et al. 2022). Pelaksanaan rotasi kerja yang dirancang secara optimal dapat meningkatkan semangat kerja karyawan melalui penyediaan tantangan serta peluang pengembangan karier yang beragam, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka (Setya dan Mardiana 2022). Penelitian

yang dilakukan oleh Kusno et al. menunjukkan bahwa program rotasi pekerjaan yang direncanakan dengan matang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru, sehingga mereka lebih adaptif dalam memenuhi tuntutan pekerjaan yang bervariasi, serta mengurangi stres akibat rutinitas monoton (Kusno et. al 2023). Dalam konteks ini, rotasi pekerjaan berfungsi sebagai strategi manajerial yang efektif untuk merangsang motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.. Penelitian lain menyampaikan bahwa rotasi pekerjaan mendorong pengembangan dan kemahiran karyawan dalam berbagai tugas, meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Mlekus dan Maier 2021). Pernyataan ini selaras dengan teori berbasis sumber daya (resource-based view), pernyataan ini memperkuat pandangan bahwa kapasitas dan kualitas individu dalam organisasi merupakan penentu utama keberhasilan kinerja secara keseluruhan.

Kedua variabel ini, perubahan organisasi dan rotasi kerja, saling terkait dan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Ketika organisasi melakukan perubahan yang signifikan, pegawai yang terlibat dalam rotasi kerja akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan perubahan tersebut. Oleh karena itu, sinergi antara kedua aspek tersebut berpotensi membentuk suasana kerja yang lebih adaptif dan produktif, yang pada akhirnya mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Keinginan kuat untuk mencapai keunggulan atau hasil terbaik menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan seseorang. Motivasi berprestasi memiliki peran strategis dalam memfasilitasi pencapaian tujuan sekaligus mendorong

pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Motivasi berprestasi merupakan kombinasi antara dorongan internal (motivasi) dan keinginan untuk mencapai hasil terbaik (prestasi), yang bersama-sama menciptakan suatu pemahaman yang utuh. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi biasanya menyelesaikan pekerjaan dengan usaha terbaik untuk mencapai hasil yang melebihi kriteria yang telah ditentukan. Seseorang dengan dorongan berprestasi kuat umumnya memiliki orientasi yang jelas pada sasaran dan menunjukkan komitmen tinggi untuk mencapai keberhasilan melalui usaha yang optimal

Berbagai pandangan dari kalangan akademisi telah menjelaskan konsep motivasi berprestasi, dengan definisi yang disusun berdasarkan hasil analisis dan teori yang mereka anut. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai dengan pendekatan metodologis yang beragam. Sumarmi (2023) meneliti secara terfokus pengaruh kompetensi serta motivasi berprestasi terhadap performa pegawai di lingkungan TVRI, dengan menerapkan pendekatan kuantitatif melalui analisis regresi guna menguji pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja. Hasil studi tersebut menekankan bahwa semangat berprestasi secara nyata berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi, dengan penekanan bahwa peningkatan kompetensi yang disertai dengan dorongan untuk berprestasi berperan penting dalam mencapai kinerja optimal (Sumarmi 2023).

Selain itu, Winahyu dan Reskiputri (2023) berpandangan bahwa persepsi kesetaraan gender dan semangat berprestasi memainkan peran penting dalam proses perencanaan karier, yang secara tidak langsung turut mendongkrak performa pegawai. Pendekatan kuantitatif asosiatif yang diterapkan dalam

penelitian tersebut menunjukkan bahwa dimensi motivasi berprestasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga menjadi mediator hubungan antara faktor-faktor lain seperti perencanaan karir dan pencapaian target kerja (Winahyu dan Reskiputri 2023). Temuan ini memperkuat argumen bahwa dorongan untuk mencapai target-target tinggi segera memberikan kontribusi langsung dalam meningkatkan performa kerja.

Penelitian Wasitowati dan Khoiriyah (2019) turut membahas motivasi berprestasi dalam konteks hubungannya dengan kepemimpinan bertipe konsiderasi, kedisiplinan kerja, dan orientasi kerja sebagai determinan kinerja pegawai. Meskipun penelitian tersebut menyatakan bahwa motivasi berprestasi tidak selalu berfungsi sebagai variabel perantara yang signifikan, temuan mereka tetap menyoroti pentingnya penciptaan lingkungan kerja dan kepemimpinan yang mendukung untuk mendorong peningkatan motivasi internal pegawai. Dengan demikian, integrasi faktor motivasi berprestasi dalam kerangka manajerial dianggap sangat relevan guna mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan (Wasitowati dan Khoiriyah 2019).

Dari sintesis ketiga penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi menjadi elemen utama yang berkontribusi terhadap perbaikan kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Mulia dan Saputra (2021) berjudul “Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang” yang menguji-hipotesis bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan variabel motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa dari ketiga variabel yang diteliti, motivasi berprestasi memiliki peran yang paling signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan kontribusi strategis bagi penguatan sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya pada lembaga pemerintahan yang menekankan pentingnya pencapaian kinerja unggul. Temuan tersebut sejalan dengan tujuan pengukuran kinerja pegawai melalui parameter internal, di mana motivasi berprestasi menjadi salah satu pemicu utama performa optimal (Mulia dan Saputra 2021).

Selain itu, Munthe (2022), meneliti secara mendalam hubungan antara budaya kerja, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Hasil studi tersebut mengkonfirmasi bahwa di antara ketiga variabel tersebut, motivasi berprestasi memainkan peran yang tidak dapat diabaikan dalam mendorong kinerja. Bahkan ketika variabel lain seperti budaya dan kepuasan kerja turut berkontribusi, motivasi berprestasi tetap menunjukkan koefisien pengaruh yang signifikan dan independen (Syamsuri et al. 2021). Penelitian lain yang juga relevan adalah yang dilakukan oleh Irawadi (2022) tentang pengaruh iklim kerja dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi berprestasi, yang selanjutnya berkontribusi terhadap komitmen pegawai dalam organisasi. Ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi berprestasi dapat memicu kinerja yang lebih baik dalam konteks hubungan antar pegawai (Irawadi 2022). Tidak kalah pentingnya, penelitian oleh Herlina dan Sutrisno (2022) turut menegaskan pentingnya motivasi berprestasi dalam mendukung produktivitas kerja. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi untuk

meraih prestasi, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang ditunjukkan oleh karyawan. Artinya, semakin tinggi dorongan individu untuk mencapai prestasi, maka semakin besar pula kecenderungannya untuk menunjukkan produktivitas yang optimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi berprestasi cenderung berdampak pada penurunan produktivitas kerja (E. Herlina dan Sutrisno 2022).

Pencapaian kinerja optimal pada pegawai mensyaratkan adanya pendorong yang berasal dari dalam diri maupun pengaruh eksternal, termasuk dukungan atasan dan hubungan kerja yang harmonis. Dengan adanya motivasi tersebut, pegawai terdorong untuk memberikan upaya maksimal secara konsisten guna mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi berprestasi sendiri merupakan hasrat internal seseorang untuk meraih pencapaian terbaik. Di dalam lingkungan kerja, motivasi ini menjadi elemen krusial yang mendorong pegawai untuk meningkatkan performanya. Karena setiap orang memiliki keinginan dan sasaran yang berbeda, motivasi ini akan muncul sebagai reaksi terhadap keinginan untuk memenuhi keinginan itu. Karyawan dengan motivasi untuk mencapai prestasi tinggi akan berusaha keras, berupaya melebihi standar, dan biasanya dapat mengelola diri sendiri tanpa pengawasan ketat

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi untuk berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hubungan ini juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung lainnya, seperti tingkat kedisiplinan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, serta komitmen afektif yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Penelitian lebih lanjut dalam konteks yang berbeda mungkin akan memberikan perspektif

tambahan mengenai dinamika ini dan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut diatas terdapat beberapa *inkonsistensi* hasil penelitian diantara beberapa peneliti sebagai berikut:

Tabel 3.1
Research Gap

Variabel Bebas	Berpengaruh Positif	Tidak Berpengaruh Positif
Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja	(Dzida et al., 2022) ; (Musnadi & Sofyan, 2023); (Wibowo, 2023) ; (Setya & Mardiana, 2022) ; (Utomo & Nugroho, 2022) ; (Sudama, 2022) ; (Putri & Yusuf, 2022; Suhendar, 2021) ; (Anjar Budi Utami et al. 2017) ; (Ireyne P.Dumanauw et al. 2018) ; (Ferlan, 2016) ; Daniel Jansen et al .2019) ; (Abrian imanuel kojo et al.,2019) ;(ade laksito et al, 2019); (Neysa & Rita,2019) ; (jessicha et al, 2018) : (Christefano et al, 2020); (Julfrida Panjaitan et al,); (Anjar Budi Utami et al,2017) ; (Priyo Susilo & Arief Rahman, 2016) ; (Sunaryo, 2017);	(Debrike Shiskia Mudeng et el, 2017) ; (Clarisa Ester Tambuwun et al. 2018) ; (Siti Khusnul Rifani & Fanny Suzuda Pohan, 2019) ; (Safira Shabrina, 2021) ;

Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja	(Fernando & Dissanayake, 2019); (Suleman et al., 2022); (Montoya et al., 2021); (mayasari et al. 2020); (andi setiawan, 2011); (emi nursanti et al. 2014); (Antriyati Rani Tatodi et al, 2022); (Muhammad Khairil et al, 2025); (Marti Hartati, 2020); (Nurrulita Hapsari & Netty Laura, 2022); (Senen, 2021); (Taufikur Rahman, 2016);	(David T. Manopo et al, 2018); (Antaiwan Bowo Pranogyo et al, 2023); (Samudi et al, 2023); (Taufik Hidayat et al, 2024); (Dini Putri Ayu et al, 2024); (Totong Budiman & Yana Setiawan, 2023);
--	---	--

Sumber : Penelitian Terdahulu, 2025

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dzida et al., 2022); (Musnadi & Sofyan, 2023); (Wibowo, 2023); (Setya & Mardiana, 2022); (Utomo & Nugroho, 2022); (Sudama, 2022); (Putri & Yusuf, 2022; Suhendar, 2021); (Anjar Budi Utami et al. 2017); (Ireyne P.Dumanauw et al. 2018); (Ferlan, 2016); Daniel Jansen et al .2019); (Abrian immanuel kojo et al.,2019); (ade laksito et al, 2019); (Neysa & Rita,2019); (jessicha et al, 2018); (Christefano et al, 2020); (Julfrida Panjaitan et al,); (Anjar Budi Utami et al,2017); (Priyo Susilo & Arief Rahman, 2016); (Sunaryo, 2017); menemukan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja . Sedangkan hasil penelitian oleh (Debrike Shiskia Mudeng et el, 2017); (Clarisa Ester Tambuwun et al. 2018); (Siti Khusnul Rifani & Fanny Suzuda Pohan, 2019); (Safira Shabrina, 2021) menemukan bahwa Perubahan Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fernando & Dissanayake, 2019); (Suleman et al., 2022) ; (Montoya et al., 2021);(mayasari et al. 2020); (andi setiawan, 2011) ; (emi nursanti et al. 2014) ; (Antriyati Rani Tatodi et al, 2022); (Muhammad Khairil et al, 2025); (Marti Hartati, 2020); (Nurrulita Hapsari & Netty Laura, 2022) ; (Senen, 2021) ; (Taufikur Rahman, 2016). menemukan bahwa Rotasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian oleh (David T. Manopo et al, 2018) ; (Antaiwan Bowo Pranogyo et al ,2023) ; (Samudi et al,2023) ; (Taufik Hidayat et al, 2024) ; (Dini Putri Ayu et al, 2024) ; (Totong Budiman & Yana Setiawan, 2023) menemukan bahwa Rotasi Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Studi ini dilakukan di instansi DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. Dasar pelaksanaan penelitian ini terkait dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 yang mengatur perubahan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional, dalam rangka penyederhanaan birokrasi, sehingga terjadi perubahan struktural yang mendasar dalam organisasi. Sesuai dengan yang tercantum dalam Pasal 4 regulasi itu, posisi administrator dipindahkan ke dalam jabatan fungsional pada tingkat ahli madya, sedangkan posisi pengawas disesuaikan menjadi level ahli muda. Di sisi lain, pejabat pelaksana yang sebelumnya berada pada eselon V juga dialihkan ke jabatan fungsional yang sesuai. Dengan diberlakukannya ketentuan ini, struktur jabatan eselon secara resmi mengalami transformasi menjadi jabatan fungsional. Hasil penelitian mengungkap bahwa meskipun implementasi kebijakan ini menghadapi sejumlah tantangan, kebijakan tersebut juga berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam tata kelola

SDM di sektor pemerintahan. Pelaksanaan kebijakan ini merupakan langkah penting dalam reformasi birokrasi, yang ditujukan untuk mengoptimalkan efisiensi serta efektivitas dalam penyelenggaraan layanan kepada masyarakat. (Nisa et al. 2022). (Amantha et.al 2024).

PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 dianggap sebagai kebijakan krusial yang mendorong integrasi jabatan administrasi ke dalam struktur jabatan fungsional sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk mengoptimalkan efisiensi serta efektivitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, dengan mengacu pada kompetensi dan keahlian yang relevan dalam menghadapi dinamika reformasi birokrasi yang kian kompleks (Suartini 2023), (Hanjani and Muslim 2024) . Di tengah tantangan yang ada, seperti penghalang budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan, implementasi kebijakan ini diharapkan dapat memperkuat kapasitas pelayanan publik yang lebih responsif dan inovatif (K. M. Ramadhan et al. 2023) .

Kebijakan ini juga diharapkan dapat menciptakan struktur birokrasi yang lebih ramping, yang mengutamakan jabatan fungsional berdasarkan kompetensi tertentu daripada jabatan administratif yang ketat. Sebagaimana penelitian oleh Suartini, peraturan ini dihadirkan sebagai solusi atas hambatan yang dihadapi oleh PNS yang sering kali tidak produktif dan kurang responsif dalam menjalankan tugasnya (Suartini 2023); (Andika Tulus 2023). Penyederhanaan struktur birokrasi ini dirancang untuk memenuhi standar pelayanan publik yang lebih baik, mengikuti arahan Presiden Joko Widodo untuk merampingkan birokrasi agar lebih efektif dan efisien (Herlina dan Faidati 2023).

Meskipun begitu, faktor lain juga ikut berperan dalam keberhasilan kebijakan ini. Implementasi Permenpan tidak dapat dipisahkan dari faktor komunikasi, pelatihan, dan sumber daya yang memadai. Menurut penelitian oleh Ramadhan et al., kesuksesan dalam implementasi kebijakan sangat terpengaruh oleh bagaimana komunikasi informasi, pelatihan yang dilakukan, serta pengadaan sumber daya manusia yang kompeten (K. M. Ramadhan et al. 2023). Dari segi sumber daya, penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya yang memadai sangat penting untuk mendukung implementasi kebijakan ini. Peneliti lain (Hanjani dan Muslim 2024) mencatat bahwa di Kementerian Pertanian, terdapat kendala dalam hal adaptasi pegawai terhadap kebijakan penyetaraan jabatan, yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang terlatih dan siap untuk beradaptasi sangat diperlukan (Hanjani dan Muslim 2024). Hal ini menegaskan perlunya dukungan dari berbagai pihak untuk mensukseskan reformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan yang efektif dan berkelanjutan.

Disisi lain, keberhasilan implementasi kebijakan ini terhalang oleh beberapa kendala, termasuk adaptasi pegawai yang belum optimal dan kurangnya pemahaman terhadap tugas serta fungsi baru mereka (Hanjani dan Muslim 2024); (Mastoah 2023)). Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi dan pelatihan yang terstruktur perlu direncanakan dan diterapkan untuk memastikan bahwa kedepan pegawai memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan tugas sebagai pejabat fungsional. Sebagai simpulan, kebijakan alih fungsi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional dinilai mampu membawa dampak positif yang signifikan, khususnya dalam mempercepat reformasi birokrasi dan perbaikan

kualitas pelayanan publik, meski tetap menyisakan tantangan implementasi, tantangan dalam implementasinya menunjukkan bahwa ada kebutuhan mendesak untuk melakukan penyesuaian dalam pengembangan sumber daya manusia, penguatan struktur komunikasi, dan penyediaan pelatihan yang efektif.

Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional memberikan sejumlah dampak signifikan, baik untuk struktur organisasi maupun peran serta kinerja aparatur sipil negara terlihat dari berbagai perspektif, termasuk rentang kendali atau komando dalam organisasi. Penetapan peraturan ini bertujuan untuk menyederhanakan struktur organisasi dan meningkatkan efisiensi birokrasi, namun juga membawa perubahan signifikan dalam pola manajemen dan pengawasan.

Pertama, alih jabatan dari struktural administrasi ke fungsional berdampak pada perubahan struktur rentang kendali yang dimiliki oleh pimpinan, sehingga mempengaruhi pola koordinasi dan supervisi dalam organisasi. Dengan berkurangnya jumlah jabatan struktural, atasan kini memiliki lebih banyak bawahan di bawah pengawasannya. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan beban kerja bagi atasan, yang harus mengelola lebih banyak pegawai dengan kompetensi yang beragam (K. M. Ramadhan et al. 2023). Menurut Ramadhan, tujuan utama dari upaya penyederhanaan birokrasi adalah membentuk struktur organisasi yang lebih adaptif dan efisien dalam merespons dinamika perubahan. Namun demikian, kebijakan ini juga berpotensi menimbulkan tantangan, khususnya dalam aspek

koordinasi dan pengawasan yang mungkin menjadi kurang optimal (K. M. Ramadhan et al. 2023).

Selanjutnya, perubahan ini juga dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi. Dengan rentang kendali yang lebih luas, komunikasi antara atasan dan bawahan mungkin menjadi lebih sulit, yang dapat mengakibatkan miskomunikasi dan penurunan efektivitas kerja. Ketidakjelasan komunikasi dalam proses perubahan dapat mengganggu kinerja pegawai dan mempengaruhi kesiapan mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, seperti yang diungkap oleh (Ellis et al. 2023) yang menekankan pentingnya kolaborasi dan saluran komunikasi ganda dalam memfasilitasi perubahan organisasi (Ellis et al. 2023). Kurangnya kejelasan dalam proses komunikasi dapat menimbulkan kebingungan terkait peran serta tanggung jawab baru, yang pada akhirnya berpotensi menghambat kinerja pegawai.

Selain itu, dampak terhadap motivasi kerja pegawai juga perlu diperhatikan. Transformasi struktural organisasi, khususnya pergeseran dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, terbukti memengaruhi motivasi pegawai secara nyata. Dalam jurnalnya, Kadjintuni menegaskan bahwa perubahan jenis jabatan dapat berdampak positif terhadap dorongan kerja individu. Penelitiannya mengungkap bahwa motivasi pegawai meningkat secara signifikan apabila mereka menilai perubahan ini sebagai peluang dalam membangun karier (Lisda Van Gobel 2023). Sebaliknya, penelitian oleh Hanjani dan Muslim menjelaskan bahwa sikap skeptis dan resistensi terhadap perubahan dapat menghalangi implementasi

perubahan tersebut, terutama jika pegawai merasa kehilangan status atau kekuasaan dalam proses transisi (Hanjani dan Muslim 2024).

Kepentingan pandangan karyawan mengenai perubahan dalam organisasi juga dinyatakan oleh Jambak et al., yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang pribadi dan pengalaman kerja mereka (Jambak et al. 2023). Ketidakpuasan terhadap penyetaraan jabatan bisa menurunkan motivasi, terutama jika pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan keuntungan dari perubahan tersebut (Jambak et al. 2023). Dalam konteks ini, lingkungan kerja dan dukungan manajerial berperan penting dalam mengurangi resistensi pegawai dan membantu mereka untuk beradaptasi dengan perubahan yang dihadapi (Wanma et. al 2023). Temuan penelitian Hartati mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi pada individu berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan (Hartati 2024). Motivasi kerja menjadi faktor krusial, terutama dalam masa-masa transisi, ketika pegawai mengalami tekanan dan ketidakpastian. Kepercayaan pegawai bahwa transformasi jabatan ini memberikan keuntungan bagi mereka secara personal dapat menjadi pemicu lahirnya komitmen dan performa kerja yang maksimal di tengah perubahan (Lisda Van Gobel 2023); (Hartati 2024)). Selanjutnya, penelitian oleh Darmawan dan Alimuddin menegaskan bahwa pengembangan karir yang dipikirkan dengan baik sangat mempengaruhi motivasi kerja. Jika pengembangan karir dalam jabatan fungsional dianggap positif, pegawai lebih mungkin untuk merasakan peningkatan motivasi kerja secara keseluruhan (Hapsari 2022).

Umumnya, Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dianggap berpotensi mendorong peningkatan kinerja birokrasi. Namun demikian, efektivitas implementasinya sangat dipengaruhi oleh faktor seperti kualitas komunikasi, ketersediaan sumber daya, kesiapan mental pegawai, serta dukungan dari struktur organisasi yang ada. Meskipun bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, tantangan dalam komunikasi, motivasi pegawai, dan akuntabilitas kinerja perlu dikelola dengan baik agar tujuan reformasi dapat tercapai.

Hasil dari pengamatan dan wawancara yang telah dilaksanakan penulis menunjukkan adanya beragam persepsi di kalangan pegawai DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, baik yang bersifat positif maupun negatif, dalam merespons perubahan struktur organisasi dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Dampak perubahan ini adalah hilangnya fungsi jabatan struktural sebagai perwujudan dari fungsi komando dari atas ke bawah. Ada persepsi struktur jabatan hilang semua menjadi staf fungsional. Karyawan yang memandang perubahan secara negatif cenderung menolak beradaptasi, karena perubahan tersebut dianggap mengganggu stabilitas dan membawa risiko tinggi. Adaptasi terhadap lingkungan kerja dan tanggung jawab baru pun kerap dianggap sebagai tekanan yang membebani. Penyederhanaan struktur birokrasi telah menyebabkan berkurangnya peran fungsi komando hierarkis tradisional (Dahlia 2020) (Konsekuensi n.d.). Karyawan sering merasa bahwa tidak adanya peran struktural yang jelas mengakibatkan kebingungan mengenai tanggung jawab (El-riyash dan Tengah 2022).

Karyawan dengan sikap positif terhadap perubahan melihat dinamika jabatan fungsional di DPMPTSP, beserta tanggung jawab baru yang menyertainya, sebagai peluang untuk bertumbuh dan memperluas kapasitas diri, mereka melihat munculnya formasi jabatan baru ini sebagai peluang peningkatan karir melalui peningkatan jenjang jabatan melalui uji kompetensi yang merupakan prosedur jabatan fungsional (Beatrix et al, 2022) (Review 2022). Persepsi positif lainnya adalah berupa peluang rotasi dan mutasi bagi pegawai yang mengalami kejenuhan dan ingin menggali bidang tugas lain selain tugas yang selama ini dijalannya (Nuh et.al 2022).

ebagai upaya peningkatan layanan publik, DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah terus melakukan perbaikan baik dari sisi internal maupun eksternal, termasuk penyediaan fasilitas yang mendukung kinerja. Dalam bidang pengelolaan kinerja karyawan, telah diterbitkan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 yang mengatur secara rinci mengenai sistem manajemen dan penilaian kinerja ASN.

Telah diketahui bahwa dinamika perubahan organisasi serta penerapan rotasi kerja yang efektif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, termasuk dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam menghadapi dinamika perubahan tersebut, penilaian kinerja pegawai ASN menjadi variabel yang sangat penting untuk mengukur sejauh mana perubahan dan rotasi kerja dapat meningkatkan atau justru menghambat produktivitas dan kualitas kinerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 6 Tahun 2022 bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya berfokus pada hasil kerja yang dicapai, tetapi juga

mengukur bagaimana pegawai beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi, serta bagaimana rotasi kerja yang diterapkan mempengaruhi perilaku dan motivasi mereka. Penilaian kinerja ini dilakukan secara periodik, baik bulanan maupun tahunan, dengan tujuan memberikan umpan balik yang konstruktif, mengidentifikasi potensi perbaikan / memperbaiki kinerja yang kurang optimal, memberikan penghargaan bagi ASN yang menunjukkan kinerja unggul, serta mendorong ASN untuk terus berkembang dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, hasil evaluasi kinerja ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan kompetensi, pembinaan, dan pemberian sanksi jika diperlukan, hal ini berkontribusi pada terwujudnya lingkungan kerja yang menjunjung profesionalisme, transparansi, serta akuntabilitas sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Untuk mengetahui kinerja ASN dapat kami sajikan sebagaimana Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Penilaian Kinerja ASN

Performa	Tahun 2022		Tahun 2023		Tahun 2024	
	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%
Diatas ekspektasi	5	5.8	2	2.5	1	1.2
Sesuai ekspektasi	81	94.2	78	97.5	83	98.8
Di bawah ekspektasi	0	0.0	0	0	0	0
Kurang	0	0.0	0	0	0	0
Jumlah Pegawai	86	100%	80	100%	84	100%

Sumber Data: Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah

Dari data penilaian kinerja ASN antara Tahun 2022 – 2024 menunjukan bahwa kinerja ASN dengan performa *diatas ekspektasi* masih belum optimal / mengalami penurunan, terlihat dari jumlah ASN yang memperoleh kinerja *diatas*

ekspektasi tahun 2022 berjumlah 5 orang atau sekitar 5,8 % dari 86 ASN, tahun 2023 berjumlah 2 orang atau sekitar 2,5 % dari 80 ASN, dan tahun 2024 berjumlah 1 orang atau sekitar 1,2 % dari 83 ASN. Fenomena ini mencerminkan adanya kebutuhan untuk merancang kebijakan manajemen kinerja yang lebih menantang dan memotivasi, agar ASN tidak hanya dapat memenuhi, tetapi juga melampaui ekspektasi organisasi secara konsisten, bukan hanya motivasi kerja tapi lebih ke motivasi berprestasi. Implementasi kebijakan yang lebih mengutamakan pengakuan terhadap pencapaian luar biasa serta pemenuhan kebutuhan motivasi pegawai akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menjaga dan memperkuat motivasi pegawai agar tetap berada dalam kategori "Sesuai ekspektasi," serta mencegah stagnasi atau penurunan dalam hal pencapaian kinerja. Pendekatan berbasis *feedback* yang konstruktif, pelatihan pengembangan karir, dan peningkatan kesejahteraan pegawai dapat menjadi langkah strategis untuk menjaga motivasi dan keterlibatan pegawai.

Oleh karena itu, evaluasi kinerja menurut Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa perubahan organisasi dan rotasi kerja dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai ASN.

Dari hasil penelusuran teori dan temuan lapangan, tampak bahwa dampak Perubahan Organisasi dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai belum menunjukkan keseragaman hasil dalam berbagai penelitian terdahulu. Hal ini menunjukkan pentingnya faktor motivasional agar kinerja dapat ditingkatkan melebihi ekspektasi. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini mengusulkan

kontribusi orisinal berupa pengujian Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening.

Pernyataan ini didukung oleh berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya, yang mengindikasikan bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Hartati 2024). Motivasi kerja menjadi faktor krusial, terutama dalam masa-masa transisi, ketika pegawai mengalami tekanan dan ketidakpastian. Dengan kata lain, jika pegawai yakin bahwa penyetaraan jabatan ini bermanfaat bagi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dalam kondisi yang berubah (Lisda Van Gobel 2023); (Hartati 2024)). Jika pengembangan karir dalam jabatan fungsional dianggap positif, pegawai lebih mungkin untuk merasakan peningkatan motivasi kerja secara keseluruhan (Hartati 2024).

Penelitian ini akan mengisi gap tersebut dengan mengkaji pengaruh perubahan organisasi dan rotasi pegawai terhadap kinerja pegawai, serta mempertimbangkan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk menganalisa Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening. Apakah perubahan organisasi dan efektivitas rotasi kerja tersebut mendorong kesiapan para anggota organisasi untuk berubah yang dapat meningkatkan kinerja pegawai atau bahkan sebaliknya. Atas dasar pemikiran tersebut, penulis memilih judul “**Analisis Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Berprestasi Sebagai**

Variabel Intervening di Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah”.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada kesenjangan penelitian (*research gap*) serta fenomena empiris yang ditemukan di lapangan (*phenomena gap*), maka fokus permasalahan dalam penelitian ini diarahkan pada upaya peningkatan kinerja pegawai di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah melalui pendekatan motivasi berprestasi, efektivitas rotasi kerja, serta perubahan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap motivasi berprestasi di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?
- 2) Bagaimana pengaruh efektivitas rotasi kerja terhadap motivasi berprestasi di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?
- 3) Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?
- 4) Bagaimana pengaruh efektivitas rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?
- 5) Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?
- 6) Bagaimana pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?

- 7) Bagaimana pengaruh efektivitas rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan Penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap motivasi berprestasi di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh efektivitas rotasi kerja terhadap motivasi berprestasi di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.
- 3) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.
- 4) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh efektivitas rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.
- 5) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.
- 6) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.

- 7) Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Studi ini bertujuan untuk memperkaya literatur dalam bidang manajemen SDM, khususnya mengenai perubahan organisasi dan peran rotasi kerja dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, di mana motivasi berprestasi digunakan sebagai variabel intervening.

- 2) Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan pertimbangan bagi Dinas dalam menanggapi perubahan struktur organisasi melalui pembentukan kebijakan yang sesuai, terutama di sektor pengelolaan sumber daya manusia, untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah fenomena yang kompleks dan dinamis yang sering kali ditandai dengan transformasi dalam struktur, budaya, dan proses. Pemahaman tentang perubahan organisasi umumnya terbangun berdasarkan teori proses, yang menyatakan bahwa perubahan terjadi melalui serangkaian peristiwa yang terurut, dari kondisi awal menuju keadaan yang diinginkan (Supratiwi dan Agustia 2020). Salah satu model klasik yang sering dipakai untuk memahami pergeseran ini adalah model perubahan Lewin, yang meliputi tahap unfreezing, changing, dan refreezing, yang mendukung organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan secara terstruktur dan berkesinambungan (Rohman et.al 2024).

Perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai proses yang merujuk pada modifikasi yang signifikan dalam struktur, budaya, atau operasional suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, atau adaptabilitas terhadap lingkungan luar yang dinamis. Studi menunjukkan bahwa perubahan organisasi sering dilatarbelakangi oleh berbagai faktor, seperti perkembangan teknologi, perubahan pasar, serta kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing (Sayudin 2023); (Fandika, et.al 2024)).

Menurut Fandika et.al menyatakan bahwa perubahan ini melibatkan tidak hanya pergeseran strategi, tetapi juga memerlukan peningkatan keterampilan

dan pengetahuan karyawan guna menghadapi tantangan baru dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah (Fandika et.al 2024). Selain itu, Panggita menyebutkan pentingnya komunikasi yang jelas dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan, hal ini dapat memperkecil resistensi dan meningkatkan dukungan anggota organisasi dalam mencapai tujuan perubahan (Panggita 2021). Oleh karena itu, definisi perubahan organisasi mencakup aspek dinamis yang melibatkan strategi, budaya, dan keterlibatan semua stakeholders, yang merupakan krusial untuk mencapai keberhasilan transformasi dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai penelitian, perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai proses di mana organisasi berusaha untuk mengubah struktur, kebijakan, budayanya, atau cara operasional lainnya untuk meningkatkan efektivitas dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan (Rizky dan Dwarawati 2023); (Saragih et.al 2017); (Hapsari 2022).

Menurut (Saragih et.al 2017), mengemukakan bahwa terdapat berbagai karakteristik individu yang turut memengaruhi sejauh mana kesiapan karyawan untuk terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Kesiapan ini menunjukkan sejauh mana individu secara psikologis dan emosional dapat menghadapi perubahan yang muncul di lingkungan kerja. Ini didukung oleh pemahaman bahwa dukungan organisasi (perceived organizational support) memiliki pengaruh yang besar terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, dan hal ini juga ditunjukkan dalam penelitian oleh (Rizky dan Dwarawati 2023) dan lebih lanjut oleh (Meilian et.al 2020).

Mereka menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan oleh individu dari organisasi dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah. Dalam kajian tentang dimensi perubahan, (Nuraeni et.al 2020) mengungkap bahwa dinamika perubahan kelembagaan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi. Di sini, perubahan organisasi diinterpretasikan tidak hanya sebagai perubahan struktural, tetapi juga sebagai transformasi dalam dimensi sistem kerja organisasi. Selain itu, teori manajemen perubahan menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas perubahan, seperti yang dijelaskan oleh (Wibowo dan Augustine 2023). Penelitian mereka mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai pendorong penting untuk memfasilitasi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Konsep perubahan organisasi juga berhubungan erat dengan budaya organisasi. Perubahan tersebut tidak terbatas pada tatanan struktur, melainkan turut menyentuh sistem nilai dan norma yang mengatur perilaku dalam organisasi.

Rohman et.al (2024) menyebutkan bahwa internalisasi nilai-nilai inti dan budaya kolaboratif menjadi bagian yang sangat krusial dalam proses perubahan. Sehingga, pemahaman yang mendalam mengenai budaya organisasi sangat krusial untuk keberhasilan setiap upaya perubahan.

Lebih jauh, (Napitupulu et al. 2022) menjelaskan pentingnya evaluasi perubahan dalam organisasi, terutama dalam konteks perencanaan dan manajemen komplain. Proses ini menunjukkan bahwa evaluasi dan umpan balik terus-menerus adalah bagian integral dari perubahan yang efektif. Dengan demikian, perubahan organisasi bukanlah kegiatan sekali jadi, tetapi lebih merupakan siklus

berkelanjutan yang memerlukan penyesuaian dan pembelajaran terus-menerus.

Dari perspektif teori, perubahan organisasi hadir dengan berbagai tantangan dan dinamika, yang sering kali dijelaskan dalam konteks kesiapan individu, dukungan organisasi, dan budaya organisasi. Temuan dari berbagai studi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas proses perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor internal individu serta ketersediaan sistem dukungan yang tepat sasaran.

Robbins (2015: 413) dalam (Hasanah dan Aima 2018), Perubahan organisasi dapat dipahami sebagai suatu proses yang dilakukan secara sadar dan dirancang secara sistematis dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas serta pencapaian tujuan organisasi. Perubahan ini biasanya tidak terjadi secara spontan, melainkan sebagai respons atas dinamika internal maupun eksternal yang memengaruhi keberlangsungan organisasi. Salah satu bentuk perubahan yang paling umum adalah perubahan terencana, yaitu upaya organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, baik dari segi teknologi, regulasi, tuntutan masyarakat, maupun perkembangan pasar. Selain itu, perubahan terencana juga mencakup strategi untuk membentuk ulang perilaku dan pola kerja karyawan agar lebih adaptif, kompeten, dan sesuai dengan arah baru organisasi.

Dengan demikian, perubahan organisasi tidak hanya berfokus pada struktur atau sistem, tetapi juga pada aspek manusia di dalamnya, terutama dalam membentuk budaya kerja yang lebih responsif dan produktif. Menurut Robbins (2015), Terdapat empat jenis perubahan organisasi, yakni perubahan struktur, teknologi, lingkungan fisik, dan SDM. Perubahan struktur sendiri berkaitan dengan modifikasi hubungan otoritas, pola koordinasi, serta pembentukan desain pekerjaan. Perubahan teknologi

berkaitan dengan pembaruan proses kerja, metode, serta alat yang digunakan. Sementara itu, penataan fisik meliputi pengaturan ulang ruang kerja. Adapun perubahan SDM mencakup transformasi sikap, keterampilan, harapan, persepsi, dan perilaku pegawai (Hasanah dan Aima 2018).

Robbins menjelaskan bahwa perubahan organisasi melibatkan tiga faktor utama yaitu konteks eksternal, struktur organisasi, dan budaya organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan kesamaan pandangan bahwa perubahan yang efektif hanya dapat dicapai apabila ketiga komponen tersebut ditangani secara terpadu (Putro 2018); (E. R. Putri et al. 2023). Salah satu indikator dari perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Robbins adalah sikap karyawan terhadap perubahan itu sendiri. Jambak et al. (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama dalam implementasi perubahan adalah penolakan dari pegawai. Faktor penyebabnya mencakup pemahaman yang lemah, partisipasi yang minim, dan kegagalan dalam komunikasi, yang semuanya dapat menurunkan kinerja organisasi. Keterlibatan langsung pegawai dalam dinamika perubahan organisasi berperan penting dalam menekan potensi resistensi serta memastikan terciptanya dukungan yang berkelanjutan (Putro 2018) ; (Jambak et al. 2023). Selanjutnya, penelitian oleh (Nuraeni et.al 2020) membahas dimensi perubahan birokrasi dalam konteks organisasi pemerintah. Penelitian ini menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi harus diimbangi dengan perubahan dalam dimensi sistem kerja dan budaya organisasi agar dapat mendorong komitmen pegawai. Hal ini penting karena komitmen organisasi merupakan indikator yang mencerminkan penerimaan pegawai terhadap perubahan yang dilakukan oleh manajemen. Selain itu, (Azahra

et al. 2023) menunjukkan bahwa sikap negatif karyawan terhadap perubahan dapat menciptakan halangan dalam pelaksanaan strategi perubahan, sehingga menjelaskan hubungan antara ketiga variabel tersebut.

Salah satu studi yang mengutip pendapat Robbins dalam konteks perubahan organisasi adalah penelitian oleh Suhendar yang berjudul "Pengaruh Persepsi tentang Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal EBTKE Kementerian ESDM". Menurut hasil penelitian Suhendar, persepsi pegawai terhadap restrukturisasi organisasi secara nyata memengaruhi kinerja mereka. Hal ini selaras dengan teori Robbins yang menyebutkan bahwa perubahan struktural melibatkan penyesuaian dalam otoritas, mekanisme koordinasi, dan desain kerja, yang berdampak pada efektivitas kerja individu (Suhendar 2021).

Selain itu, penelitian oleh (Sholihatin et.al 2023) berjudul "Pengaruh Faktor-Faktor Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai" juga memberikan gambaran tentang dampak perubahan yang dikategorikan oleh Robbins. Dalam penelitian ini, faktor-faktor perubahan yang diidentifikasi mencakup perubahan struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai, yang kesemuanya berkontribusi pada kinerja pegawai. Temuan ini mendukung argumen Robbins bahwa perubahan dalam berbagai dimensi tersebut dapat memengaruhi keseluruhan kinerja organisasi dan individu di dalamnya dengan nilai R square sebesar 0,531, menunjukkan pengaruh yang cukup besar dari faktor-faktor tersebut (Sholihatin et.al 2023).

Sobirin (2005:2) dalam (Suharto, 2007), menyatakan Secara umum, terdapat dua faktor utama yang mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi,

yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal mencakup dinamika kemajuan teknologi dan arus globalisasi ekonomi. Di sisi lain, faktor internal terbagi menjadi dua dimensi utama: (1) perubahan dalam aspek struktural atau elemen 'keras' organisasi, seperti strategi, struktur, dan sistem kerja; serta (2) perubahan kultural yang mencakup elemen 'lunak' organisasi, termasuk perilaku individu, kebijakan sumber daya manusia, dan budaya kerja yang berkembang di lingkungan organisasi.

Huda dan Aslami menekankan pentingnya memahami faktor eksternal, seperti perubahan teknologi dan integrasi ekonomi global, yang dapat menjadi pendorong utama dalam perubahan organisasi (Huda dan Aslami 2024). Selain itu, faktor internal juga dibahas, di mana Sholihatin et al. (2023) menunjukkan bahwa perubahan dalam organisasi mencakup modifikasi pada sistem keras (*hard system tools*), seperti perubahan strategi dan struktur organisasi, dan sistem lunak (*soft system tools*), yang meliputi aspek budaya dan perilaku manusia di dalam organisasi (Sholihatin et.al 2023).

Menurut Ramadhan et al., riset yang dilakukan di PT Indofood menunjukkan betapa pentingnya kedua faktor ini dalam konteks peningkatan kinerja perusahaan. Perubahan baik di tingkat struktural maupun kultural sangat berpengaruh dalam menjaga dan meningkatkan kinerja organisasi (H. N. Ramadhan et al. 2023). Baik perubahan pada aspek struktural (perangkat keras) maupun kultural (perangkat lunak) berperan sebagai penggerak yang saling melengkapi dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks ini, adaptasi terhadap faktor eksternal dan internal dapat meningkatkan keberhasilan di

dalam organisasi serta membantu mengatasi tantangan yang muncul akibat transformasi yang terus terjadi (Huda dan Aslami 2024); (H. N. Ramadhan et al. 2023).

Menurut McLagan (2002) dalam jurnal Sr.Lucy Wanza , ada tiga jenis perubahan dalam struktur organisasi: perubahan transaksional, transisi, dan transformasional. Perubahan transaksional hanya memerlukan intervensi kecil, seperti pelatihan atau perubahan sistem insentif, dan penggantian perangkat lunak. Perubahan transisi lebih kompleks dan membutuhkan perubahan dalam peran/tanggung jawab, basis kekuasaan, dan sistem. Perubahan transformasional memerlukan perancangan ulang seluruh organisasi, terutama keyakinan dan norma dasar, untuk beradaptasi dengan tuntutan bisnis global.

Menurut Duggan (n.d) dalam jurnal Sr.Lucy Wanza bahwa struktur organisasi dapat menghambat atau mendukung kinerja, dan hal ini mungkin tergantung pada seberapa efektif hubungan pengawasan dan alur kerja memengaruhi produktivitas. Dia lebih lanjut menjelaskan bahwa struktur organisasi memengaruhi bagaimana kinerja diukur dan dikelola dalam sebuah organisasi. Sebuah studi oleh Csaszar (2008) mengembangkan dan menguji model bagaimana struktur organisasi memengaruhi kinerja organisasi. Struktur organisasi dikonseptualisasikan sebagai struktur pengambilan keputusan di antara sekelompok individu. Pengaturan empiris dalam penelitian ini adalah lebih dari 150.000 keputusan pemilihan saham yang dibuat oleh 609 dana investasi. Temuan menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki efek yang relevan dan dapat diprediksi pada berbagai kinerja organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu

menunjukkan bahwa baik perubahan organisasi maupun budaya organisasi berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja serta performa karyawan (Utami, Wibowo, dan Utami 2017). Dalam jurnal pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan yang ditulis sr.lucy wanza menyebutkan bahwa Perubahan adalah hal yang mendorong kita keluar dari zona nyaman dan tidak dapat dihindari (Sidikova, 2011). Kemudian Kitur (2015) berpendapat bahwa perubahan dalam sebuah organisasi dapat datang dalam berbagai bentuk: merger, akuisisi, usaha patungan, kepemimpinan baru, implementasi teknologi, restrukturisasi organisasi, dan perubahan dalam produk atau kepatuhan regulasi. Perubahan dapat direncanakan bertahun-tahun sebelumnya atau mungkin dipaksakan pada organisasi karena pergeseran lingkungan. Perubahan organisasi dapat bersifat radikal dan mengubah cara organisasi beroperasi, atau bisa juga bersifat bertahap dan perlahan-lahan mengubah cara sesuatu dilakukan.

2.1.1.1. Indikator Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2015) indikator perubahan organisasi adalah

- 1) Struktur ;
- 2) Teknologi ;
- 3) Penataan Fisik ;
- 4) Orang / Sumber Daya Manusia .

2.1.2. Efektivitas Rotasi Kerja

Rotasi jabatan memegang peran strategis dalam manajemen kepegawaian suatu organisasi, karena berfungsi sebagai alat untuk mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Robbins (2006) dalam

(Hormati 2016) dengan memberikan variasi dalam aktivitas dan peran, rotasi jabatan mampu menurunkan tingkat kejenuhan dan secara tidak langsung mendorong tumbuhnya motivasi kerja pegawai. Sebagaimana dijelaskan oleh Taylor dalam Hormati (2016), pendekatan motivasional dalam penyusunan pekerjaan bertujuan menumbuhkan sikap kerja yang positif, seperti kepuasan dan motivasi. Strategi yang umum dipakai meliputi perluasan tugas, pengayaan tugas, serta model karakteristik pekerjaan sebagai pendekatan kontingensi. Lebih lanjut Taylor dalam (Hormati 2016) rotasi pekerjaan bertujuan untuk menghadirkan variasi dalam aktivitas kerja sehari-hari pegawai melalui alih tugas dari satu posisi ke posisi lain di dalam struktur organisasi.

Penggunaan rotasi pekerjaan merupakan salah satu pilihan apabila pekerja mengalami rutinitas yang berlebihan dan perlu dievaluasi untuk mengatasinya. Ketika seorang karyawan merasa bahwa suatu tugas tidak lagi sulit, mereka akan dipindahkan ke posisi lain dengan persyaratan keterampilan yang setara. Dengan demikian, rotasi pekerjaan dapat dipahami sebagai pergantian tugas yang dilakukan karyawan secara berkala (Robbins, 2006).

Robbins (2006) melanjutkan dengan mengatakan bahwa kekuatan rotasi pekerjaan adalah kemampuannya untuk mendiversifikasi tugas karyawan, yang dapat mengurangi kemonotonan dan meningkatkan motivasi. Tentu saja, rotasi pekerjaan juga menguntungkan perusahaan secara tidak langsung karena manajer dapat menjadwalkan pekerjaan dengan lebih bebas, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengatasi kekurangan staf ketika pekerja memiliki lebih banyak variasi kemampuan.

Rotasi kerja merupakan salah satu strategi manajerial yang dilakukan dengan memindahkan karyawan dari satu peran atau posisi ke posisi lain di dalam suatu organisasi. Hal ini bertujuan untuk memberikan variasi, mengurangi kejenuhan, serta meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan (Azizah 2024). Rotasi kerja diyakini dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, karena memungkinkan individu untuk memperoleh pengalaman dan keahlian di berbagai bidang tugas.

Pengertian Rotasi Kerja menurut Hasibuan (2016) dalam (Azizah 2024) Rotasi kerja merupakan pemindahan posisi atau penugasan karyawan ke jabatan lain yang setara dalam tingkatannya, namun masih berada dalam lingkup organisasi yang sama. Sedangkan menurut Saravanan (2017) dalam (Azizah 2024) rotasi kerja efektif dalam menekan tingkat kejenuhan karyawan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja. Beberapa indikator dalam pelaksanaan rotasi pekerjaan merujuk pada pengembangan yang dilakukan oleh Kaymaz (2011) dalam (Azizah 2024) rotasi pekerjaan diukur melalui lima indikator utama, yakni: kejenuhan kerja, penambahan wawasan dan kompetensi, persiapan untuk jenjang manajerial, kesesuaian posisi kerja, serta perluasan relasi sosial. Dijelaskan oleh Affandi (2016) dalam (Azizah 2024) , dalam referensi yang sama, mengidentifikasi empat indikator rotasi kerja, yaitu: kemampuan, kejenuhan, prestasi kerja, dan pengembangan individu.

Dalam konteks kepuasan kerja, teori dua faktor yang dijelaskan oleh Herzberg mengidentifikasi faktor-faktor motivasi dan higienis yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut penelitian oleh (Lopang et.al 2003), Sebagai bagian dari

strategi peningkatan motivasi, rotasi kerja memberikan pengalaman baru dan tantangan berbeda yang berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Melalui rotasi kerja, karyawan diberi kesempatan untuk memperluas kompetensinya, yang pada akhirnya dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Penelitian oleh (Azizah 2024) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, di mana peran kesejahteraan karyawan berfungsi sebagai mediator, meningkatkan efektivitas rotasi sebagai strategi manajerial.

Dalam penelitian yang diterbitkan oleh Pranogyo diketahui bahwa faktor lingkungan kerja, rotasi kerja, dan promosi jabatan saling berinteraksi dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut mencerminkan bahwa efektivitas rotasi kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi lain, sehingga tidak dapat dipisahkan dari konteks lingkungan internal organisasi secara keseluruhan (Pranogyo 2023).

Hulin & Blood (1968) dalam (Harbani et.al 2022), (Pranogyo 2023), dan (Tanjung 2022), bahwa mereka berpendapat rotasi pekerjaan bisa meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan variasi dalam tugas yang dilakukan. Indikator rotasi pekerjaan menurut Hulin & Blood termasuk : Kepuasan karyawan terhadap keberagaman tugas, pengurangan kejenuhan atau kebosanan akibat melakukan tugas yang sama terus-menerus, peningkatan keterampilan yang diperoleh dari pengalaman bekerja di berbagai posisi.

Menurut Campbell (1970), rotasi pekerjaan dapat memperluas kemampuan karyawan dan mengurangi stres akibat tugas yang monoton. Indikator rotasi pekerjaan menurut Campbell antara lain : Peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang lebih luas, Pengurangan tingkat stres dan kelelahan kerja, Peningkatan motivasi karena adanya perubahan dalam tugas kerja.

Herzberg (1966) dalam teori motivasi Herzberg, rotasi pekerjaan dianggap sebagai bagian dari motivasi yang lebih tinggi. Indikator menurut Herzberg antara lain : Peningkatan motivasi intrinsik karyawan, Kepuasan kerja yang lebih tinggi akibat variasi dalam pekerjaan, Peningkatan rasa pencapaian atau sense of achievement karena pengalaman kerja yang berbeda-beda.

Mangiapane (1988) dalam (Mansur 2015) rotasi kerja membantu pegawai mengatasi berbagai jenis pekerjaan dan mengurangi pengaruh senioritas dalam organisasi. Dengan cara ini, pegawai memperoleh keahlian dan wawasan yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu hasil kerja. Dalam mengukur rotasi pekerjaan Ortega (2001) dan Mangiapane (1988) dalam (Mansur 2015) dalam sumber yang sama menggunakan indikator seperti peningkatan keterampilan, penambahan wawasan, dan kejenuhan kerja.

Rotasi kerja memiliki kekuatan dalam menghadirkan keberagaman tugas yang dapat mengatasi kejenuhan dan memacu semangat kerja pegawai (Robbins dan Judge, 2017). Menurut Mathis dan Jackson dalam (ST, Widjajanti, and T 2023) Rotasi jabatan dirancang untuk mentransfer karyawan ke berbagai posisi dalam organisasi guna menciptakan variasi kerja dan mengatasi kejenuhan akibat tugas yang bersifat repetitif. Menurut Mansur dalam (ST, Widjajanti, and T 2023) Rotasi

pekerjaan juga memiliki sisi kelemahan, seperti meningkatnya kebutuhan pelatihan, turunnya produktivitas sementara akibat perpindahan pegawai ke posisi baru, serta tantangan dalam penyesuaian sosial karena perubahan komposisi tim. Tiga indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi kerja meliputi pengurangan rasa jenuh, penambahan wawasan, serta peningkatan kapasitas dan kemampuan pegawai.

Rotasi kerja memberikan keuntungan berupa peningkatan kapabilitas pegawai dalam menguasai beragam bidang pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2011). dengan diterapkannya rotasi kerja, kejenuhan karyawan dapat diminimalkan, kemampuan manajerial dipersiapkan, produktivitas meningkat, serta pengetahuan dan keterampilan berkembang. Selain memberikan manfaat langsung bagi pegawai, organisasi juga mendapat dampak positif secara tidak langsung, seperti tersedianya tenaga kerja yang lebih serba bisa, kemudahan dalam menghadapi perubahan, dan kesiapan dalam mengatasi kekurangan personel.

Lebih lanjut Robbins (2006) dalam (Mansur 2015) rotasi pekerjaan memiliki keunggulan utama dalam mereduksi kejenuhan serta meningkatkan motivasi pegawai melalui variasi aktivitas yang dijalankan. Keberagaman ini tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga memberikan manfaat tidak langsung bagi organisasi. Karyawan dengan kemampuan lintas fungsi memberikan fleksibilitas lebih besar bagi manajemen, baik dalam hal penjadwalan tugas, penyesuaian terhadap dinamika perubahan, maupun pengisian posisi yang kosong. Meski demikian, rotasi pekerjaan juga memiliki sejumlah kelemahan, seperti meningkatnya kebutuhan pelatihan, potensi penurunan produktivitas akibat

adaptasi di posisi baru, serta proses penyesuaian ulang yang muncul ketika anggota baru masuk ke dalam sebuah tim.

Robbins dalam teorinya mengenai rotasi kerja menekankan pada perubahan tugas dan peran yang dapat memengaruhi produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Praktik rotasi kerja mengacu pada alih tugas karyawan secara berkala antar posisi dalam organisasi, guna memperkaya kompetensi dan memperluas pengalaman kerja melalui beragam jenis tanggung jawab. Dalam konteks ini, rotasi kerja berfungsi sebagai alat untuk pengembangan keterampilan dan peningkatan kepuasan kerja dalam (Harbani et.al 2022); dan (Al-Romeedy 2019) .

Salah satu indikator yang mendasari efektivitas rotasi kerja adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (Alfuqaha et.al 2022) menunjukkan bahwa penerapan rotasi kerja di kalangan perawat di rumah sakit meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hasil ini konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa implementasi rotasi kerja secara sistematis dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan turut meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Al-Romeedy 2019), dan (Padula et al., 2017) dalam (Pranogyo 2023).

Lebih lanjut, efektivitas rotasi kerja juga diukur dari sudut pandang pengurangan tingkat kelelahan dan stres di tempat kerja. Tinjauan sistematis oleh Padula et al. (2017) dalam (Pranogyo 2023) menunjukkan bahwa program rotasi kerja dapat mengurangi risiko penyakit musculoskeletal dan meningkatkan

kesejahteraan karyawan di industri manufaktur. Rotasi kerja terbukti memainkan peranan penting dalam membangun atmosfer kerja yang positif dan mendukung, sekaligus memperkuat keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas mereka.

Rotasi jabatan juga memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini dibahas dalam penelitian oleh (Ravikumar et.al 2020), yang menemukan bahwa praktik rotasi kerja mempengaruhi performa karyawan dengan memfasilitasi peningkatan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi yang terencana dan terintegrasi dalam strategi organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam tugas yang diemban.

Dengan demikian, menurut Robbins, rotasi kerja dapat diukur melalui beberapa indikator seperti kepuasan kerja, kinerja, serta motivasi dan keterlibatan karyawan, yang bersama-sama mendorong terciptanya suasana kerja yang sehat dan produktif.

2.1.2.1 Indikator Efektitas Rotasi Kerja

Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) dalam Mansur (2015) mengemukakan bahwa rotasi kerja dapat memperluas wawasan serta meningkatkan keterampilan pegawai. Selain itu, rotasi juga memiliki keterkaitan dengan proses penempatan karyawan (*staffing*) dan pengembangan jenjang karier dalam organisasi.

Kemudian menurut Ortega (2001) dan Mangiapane (1988) dalam (Mansur 2015) dan (Hormati 2016), untuk mengukur rotasi pekerjaan menggunakan beberapa faktor :

- 1) Tambahan kemampuan,
- 2) Tambahan pengetahuan,
- 3) Tingkat kejenuhan kerja.

2.1.3. Motivasi Berprestasi

Dorongan untuk meraih prestasi mencerminkan motivasi intrinsik dalam diri seseorang yang mengarah pada pencapaian tujuan secara optimal. Hal ini membuat individu berusaha melebihi standar yang telah ditentukan. Orang dengan motivasi berprestasi tinggi akan menunjukkan fokus, ketekunan, dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas. Mereka cenderung memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki untuk mencapai hasil terbaik. Motivasi ini juga menjadi faktor penting dalam pencapaian target dan tanggung jawab kerja (Wiwin et .al 2023).

Dorongan untuk terus meningkatkan capaian dalam menjalankan tugas disebut sebagai motivasi berprestasi, yang mencerminkan komitmen individu terhadap hasil kerja yang optimal (Irawadi 2022). Teori motivasi berprestasi mengacu pada teori kebutuhan McClelland, yang menekankan bahwa produktivitas individu dipengaruhi oleh 'virus mental' yakni dorongan psikologis untuk berprestasi. Menurut Mangkunegara (2005), virus mental ini mencakup tiga kebutuhan utama: berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa. Ketiganya menjadi pendorong utama perilaku individu. Motivasi berprestasi sendiri adalah keinginan kuat untuk meraih kesuksesan dengan hasil terbaik berdasarkan standar keunggulan

(Irawadi 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Dedi Munthe (2022) bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan adanya motivasi berprestasi. Menurut McClelland (1987) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi berkaitan dengan pola pikir untuk melakukan suatu pekerjaan seoptimal mungkin, lebih baik dari pencapaian sebelumnya, serta dilakukan secara lebih efisien guna memperoleh hasil yang maksimal (Syamsuri et al. 2021).

Dorongan yang berasal dari motivasi pribadi maupun dukungan lingkungan kerja, seperti arahan pimpinan dan kolaborasi dengan rekan, menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dorongan ini penting agar pegawai mampu bekerja secara maksimal dan konsisten demi memperoleh hasil yang optimal. Salah satu bentuk dorongan tersebut adalah motivasi berprestasi, yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Setiap individu dalam organisasi memiliki kebutuhan dan aspirasi yang beragam, yang berperan sebagai pemicu utama dalam upaya mencapai tujuan. Dari kebutuhan dan keinginan tersebut, muncul dorongan internal yang dikenal sebagai motivasi berprestasi.

Kebutuhan dapat dianggap sebagai faktor yang membangkitkan, memperkuat, dan mendorong perilaku individu. Ketika kebutuhan tersebut belum terpenuhi, seseorang akan terdorong untuk berusaha memenuhinya. Pegawai dengan tingkat motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang kuat untuk meraih pencapaian di atas rata-rata (standard of excellent). Hal ini disebabkan oleh kemampuan mereka dalam mengendalikan diri, sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang intens untuk mencapai target kerja. Menurut

(Wiwin et.al. 2023) menyatakan motivasi berprestasi merupakan dorongan internal yang tercermin dari kecenderungan individu untuk menyelesaikan tugas secara maksimal dan menampilkan performa terbaik demi meraih pencapaian yang membanggakan (Mangkunegara, 2005).

Motivasi berprestasi menurut Mc Clelland (Mangkunegara, 2005), motivasi berprestasi adalah dorongan untuk menghadapi tantangan guna mencapai kemajuan dan pertumbuhan. Dorongan ini muncul karena adanya kekuatan dari dalam diri, berupa motif dan kebutuhan dasar, salah satunya adalah kebutuhan akan prestasi. Kebutuhan tersebut menjadi pendorong utama yang membangkitkan semangat kerja pegawai. Dengan motivasi ini, karyawan terdorong untuk mengembangkan kreativitas serta mengarahkan seluruh potensi dan energinya. Tujuannya adalah untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

David C. McClelland (Mangkunegara, 2005) mengemukakan Individu dengan motivasi berprestasi tinggi biasanya menunjukkan enam karakteristik khas. Pertama, individu dengan motivasi berprestasi tinggi menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pelaksanaan tugas yang menjadi kewajibannya. Kedua, mereka tidak gentar mengambil risiko dan siap menanggung konsekuensinya. Ketiga, mereka menetapkan target yang realistis, bukan sekadar angan-angan. Keempat, mereka menyusun strategi kerja secara rinci dan gigih mewujudkannya. Kelima, mereka menjadikan umpan balik yang jelas sebagai bahan refleksi untuk perbaikan. Dan terakhir, mereka proaktif dalam mencari peluang agar rencana yang telah disusun bisa dijalankan dengan efektif. Sedangkan Menurut Edward Muray (Mangkunegara, 2005) bahwa Seseorang yang memiliki motif berprestasi tinggi

umumnya ditandai dengan keinginan kuat untuk melakukan segala sesuatu sebaik mungkin, berorientasi pada pencapaian keberhasilan, mampu menyelesaikan tugas-tugas menantang dengan hasil yang memuaskan, serta memiliki dorongan untuk tampil lebih unggul dibandingkan orang lain. Dengan demikian, individu dengan ciri-ciri tersebut cenderung memiliki dorongan berprestasi yang kuat, yang memacu mereka untuk bekerja secara efisien dan mencapai performa terbaik.

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray (Mangkunegara 2005), dapat disimpulkan bahwa individu dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki sejumlah karakteristik khusus. Mereka menunjukkan tanggung jawab pribadi yang kuat, menyusun program kerja yang terarah dengan tujuan yang realistis, serta berkomitmen tinggi untuk merealisasikannya. Selain itu, mereka mampu mengambil keputusan secara mandiri dan siap menghadapi risiko yang menyertainya. Mereka juga cenderung menyelesaikan tugas yang bermakna dengan hasil yang memuaskan, serta memiliki ambisi untuk menjadi sosok unggul di bidang yang mereka tekuni.

Menurut Rabideu, Atkinson dan Robinson (Sujarwo 2011) dalam (Wiwin et.al. 2023) motivasi berprestasi bertumpu pada dua aspek utama. Pertama, keyakinan untuk meraih keberhasilan—yakni dorongan dari dalam diri yang membangkitkan rasa percaya diri dalam menuntaskan tugas dengan hasil terbaik. Kedua, dorongan untuk menghindari kegagalan, yang mendorong seseorang berusaha keras agar tidak kehilangan peluang berharga di masa depan. Pemberian motivasi sendiri tidak hanya bertujuan membangkitkan semangat kerja, tetapi juga untuk memperkuat moral, meningkatkan kedisiplinan, kepuasan, dan produktivitas,

serta menjaga stabilitas dan loyalitas karyawan. Lebih jauh lagi, motivasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, menumbuhkan kreativitas dan partisipasi aktif, serta memperkuat rasa tanggung jawab sekaligus kesejahteraan karyawan secara menyeluruh (Hasibuan, 2014). Berdasarkan pemikiran McClelland yang dikutip oleh Hasibuan (2014) dalam (Wiwin et.al. 2023) adalah Indikator dari kebutuhan berprestasi dalam penelitian ini mencakup orientasi terhadap tujuan, pencapaian target, mutu kerja, tanggung jawab, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan untuk berinovasi dan berpikir kreatif.

Terdapat keterkaitan yang kuat antara motivasi berprestasi dan motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai, di mana motivasi berprestasi kerap berperan sebagai penguat utama dalam mendorong semangat kerja individu. Motivasi berprestasi, yang berfokus pada pencapaian tujuan tinggi dan perasaan puas dengan hasil yang dicapai, mendorong individu untuk terus berusaha mencapai standar terbaik dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, motivasi kerja merujuk pada keseluruhan faktor pendorong yang mendorong individu untuk menjalankan tugasnya, mencakup aspek internal seperti kepuasan pribadi maupun aspek eksternal seperti insentif, penghargaan, dan pengakuan. Ketika pegawai memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, hal ini akan memperkuat motivasi kerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga mendorong kinerja yang lebih produktif dan berkualitas. Dengan demikian, motivasi berprestasi bertindak sebagai pendorong yang memperkuat dan mengarahkan motivasi kerja menuju pencapaian yang lebih optimal dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Berbagai pakar telah merumuskan sejumlah indikator yang dapat dijadikan acuan dalam menilai tingkat motivasi kerja seseorang. (Hasibuan, 2009:141) dalam (Arisanti et.al. 2019) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan elemen penting yang menstimulasi dan memelihara semangat seseorang untuk bekerja secara sungguh-sungguh guna mencapai hasil terbaik. Sedangkan menurut (Notoatmodjo, 2009:115) dalam (Arisanti et.al. 2019) Motivasi kerja dapat diartikan sebagai alasan utama yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan dalam upaya mencukupi kebutuhan hidup.

Menurut (Siagian, 2015) dalam (Fransiska and Tupti 2020), Motivasi kerja pegawai bisa dimaksud selaku kekuatan pendorong yang membuat seorang dalam organisasi bersedia serta berkomitmen buat memusatkan keahlian, kemampuan, tenaga, dan waktunya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dorongan tersebut memotivasi pegawai untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara maksimal guna mencapai sasaran dan target yang telah ditetapkan oleh instansi sejak awal. Hal ini sesuai dengan yang diuraikan Abraham dalam (Mangkunegara, 2018) dalam (Nugroho et al. 2021) motivasi dapat dipahami sebagai dorongan batin yang mendorong individu untuk berperilaku aktif, yang kemudian diikuti oleh upaya penyesuaian sebagai respons terhadap kebutuhan yang ingin dipenuhi. Menurut (Sutrisno, 2016) dalam (Nugroho et al. 2021) Menurut Mangkunegara (2018), motivasi kerja terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal yang bersumber dari dalam diri individu, serta faktor eksternal yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dengan mengidentifikasi sejumlah indikator motivasi kerja, antara lain: semangat bekerja keras, pandangan jauh ke

depan, cita-cita yang tinggi, fokus pada tugas dan pencapaian target, dorongan untuk terus berkembang, ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memilih rekan kerja yang sesuai, serta cara memanfaatkan waktu secara efektif.

Motivasi dipahami sebagai kekuatan internal yang mendorong individu menyelesaikan tugasnya dengan penuh semangat, kesediaan, serta rasa tanggung jawab. Dalam konteks organisasi, motivasi berfungsi sebagai penggerak utama yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan ketekunan dan fokus dalam rangka mencapai target institusi. Ia bukan sekadar dorongan sesaat, melainkan kekuatan yang menyalakan komitmen jangka panjang terhadap kinerja. Melalui motivasi yang kuat, pegawai terdorong untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga konsistensi dalam bekerja. Dengan demikian, motivasi menjadi elemen strategis yang memengaruhi efektivitas dan pencapaian hasil kerja secara menyeluruh. (Hasibuan, 2009: 216). Herzberg (2011) secara psikologis, motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang memicu tindakan atau perilaku yang terarah pada pencapaian suatu sasaran. Menurut Sedarmayanti (2008:233) dalam (Hasanah dan Aima 2018) motivasi merupakan dorongan untuk mengarahkan upaya secara maksimal menuju sasaran organisasi, yang dipengaruhi oleh keyakinan bahwa upaya tersebut juga akan memenuhi kebutuhan individu.

Dalam jurnal (Hasanah dan Aima 2018), dijelaskan dalam Hasibuan (2007:110), Frederick Herzberg melalui teori dua faktornya tahun 1959 menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok kebutuhan. Pertama, faktor motivasi atau motivasi intrinsik, yang berkaitan dengan kepuasan psikologis dalam bekerja. Elemen-elemen yang tergolong dalam kategori

ini mencakup pencapaian kerja, apresiasi terhadap hasil, esensi pekerjaan yang dilakukan, tingkat tanggung jawab, serta kemungkinan pengembangan karier. Kedua, faktor pemelihara atau motivasi ekstrinsik, yang mencerminkan kebutuhan dasar untuk memperoleh kenyamanan fisik dan emosional di tempat kerja. Faktor ini mencakup: pendapatan ataupun upah, keadaan area kerja, kebijakan serta administrasi industri, ikatan antar rekan kerja, dan mutu pengawasan yang diterima.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:840), Pendekatan motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow melalui Teori Hierarki Kebutuhannya menjadi salah satu dasar penting dalam memahami dinamika perilaku individu di tempat kerja. Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang saling bertahap. Pertama, kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan dasar seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, dan kesejahteraan fisik untuk bertahan hidup. Kedua, kebutuhan akan rasa aman, mencakup perlindungan secara fisik dan psikologis, serta kepastian dan keadilan dalam lingkungan kerja. Ketiga, kebutuhan sosial, yang mencerminkan keinginan manusia untuk berinteraksi, diterima, dan menjalin hubungan dengan orang lain. Keempat, kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan rasa dihargai, pengakuan atas prestasi dan kemampuan, serta pencapaian status dalam pekerjaan. Kelima, kebutuhan aktualisasi diri, di mana individu terdorong untuk mengembangkan potensi penuh yang dimilikinya dan mengekspresikan kemampuan secara maksimal dalam kehidupan maupun pekerjaan.

Menurut David McClelland, motivasi kerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga kebutuhan pokok: pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi.

Ketiganya mencerminkan dorongan untuk berhasil, keinginan untuk memengaruhi, serta kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis.

2.1.3.1 Indikator Motivasi Berprestasi

Menurut Mc.Clelland dalam Mangkunegara (2005) bahwa indikator motivasi berprestasi adalah :

- 1) Berorientasi pada tujuan;
- 2) Target kerja;
- 3) Bertanggung jawab;
- 4) Berani mengambil resiko;
- 5) Menerima umpan balik;
- 6) Merealisasikan rencana.

2.1.4. Kinerja Pegawai

Kinerja bisa dimaksud selaku tingkatan keberhasilan seorang dalam melakukan tugas yang jadi tanggung jawabnya di dalam sesuatu organisasi ataupun industri. Kinerja mencerminkan sejauh mana individu mampu menjalankan fungsi pekerjaannya sesuai dengan peran, wewenang, dan ekspektasi yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup kesesuaian perilaku kerja dengan tugas yang dibebankan serta kemampuan untuk memenuhi standar kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan (Sutrisno, 2019) dalam (Adilla dan Budiono 2022). Yunita (2021) dalam (Adilla dan Budiono 2022) kinerja mencerminkan perbandingan antara output yang berhasil dicapai oleh perusahaan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan, termasuk penggunaan sumber daya dan biaya operasional. Menurut Rivai (2008), kinerja mencerminkan kemampuan

seseorang atau kelompok dalam menjalankan tanggung jawabnya dan terus melakukan perbaikan demi mencapai hasil kerja yang diharapkan.

Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip Nawawi (2006) dalam (Hormati 2016) secara umum, kinerja merujuk pada output kerja yang dicapai, manifestasi dari keberhasilan individu, serta kapasitas yang ditunjukkan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Nawawi (2006) juga menyatakan bahwa kinerja dikategorikan tinggi apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, tanpa melebihi batas yang telah ditentukan. Sebaliknya, kinerja dianggap rendah apabila tugas tidak terselesaikan tepat waktu atau bahkan tidak selesai sama sekali. Selaras dengan itu, Suharto dan Cahyono (2005) dalam Hormati (2016) mengemukakan kalau kinerja ialah output dari usaha seorang yang dipengaruhi oleh keahlian serta aksi dalam konteks suasana tertentu. Dengan kata lain, prestasi kerja terbentuk melalui perpaduan antara upaya yang dilakukan, kemampuan yang dimiliki, dan pemahaman menyeluruh atas tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Mangkunegara (2013:67) dalam (Hormati 2016) performa kerja ditentukan oleh dua unsur utama, yaitu kemampuan dan motivasi. Hal ini dirumuskan dalam bentuk: $Kinerja = Kemampuan + Motivasi$, di mana motivasi dipengaruhi oleh sikap dan situasi kerja, sementara kemampuan berasal dari pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki individu.

Sistem Manajemen Kinerja Pegawai saat ini ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Kinerja PNS akan dinilai secara jelas dan ada kriterianya. Berdasarkan Peraturan

Pemerintah tersebut, untuk mengukur kinerja pegawai, diperlukan suatu indikator, yaitu :

- 1) Orientasi terhadap pelayanan mencerminkan komitmen dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara optimal demi memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan seperti publik, atasan, rekan sejawat, dan institusi terkait.
- 2) Integritas mencerminkan kemampuan individu untuk menjalankan tindakan yang selaras dengan prinsip moral, aturan organisasi, serta etika kerja yang berlaku.
- 3) Komitmen diartikan sebagai kesiapan mental dan kemampuan pegawai untuk menyatukan tindakan dan sikap demi tercapainya tujuan organisasi, dengan mendahulukan kepentingan instansi dibandingkan kepentingan pribadi, kelompok, atau orang lain.
- 4) Disiplin menunjukkan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan kewajiban serta menghindari pelanggaran terhadap ketentuan hukum dan peraturan dinas, di mana ketidakpatuhan dapat dikenai sanksi sesuai aturan.
- 5) Kerja sama adalah sikap terbuka dan kemampuan pegawai dalam menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak, baik di dalam satu unit kerja maupun antarinstansi, guna menyelesaikan tanggung jawab secara optimal.
- 6) Kepemimpinan merupakan kompetensi seorang pegawai dalam memberikan pengaruh positif, membangkitkan motivasi, serta

mengarahkan rekan kerja atau bawahan sesuai tugasnya untuk mencapai sasaran organisasi. Penilaian ini berlaku bagi pegawai yang menjabat posisi struktural.

Peraturan Pemerintah ini mengatur tentang mekanisme penilaian prestasi kerja PNS, yang mencakup penetapan sasaran kerja dan cara evaluasi kinerja. Evaluasi Prestasi Kerja dicoba bersumber pada Perjanjian Kinerja yang diresmikan tiap tahun antara atasan langsung dengan pegawai, yang mencakup sasaran kerja yang harus dicapai oleh pegawai selama satu tahun.

Sebagai tindaklanjut Peraturan Pemerintah tersebut terbit Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Indikator penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri dari beberapa aspek yang mencakup kedudukan, tugas, dan tanggung jawab pegawai dalam organisasi. Adapun indikator penilaian kinerja PNS tersebut adalah:

1) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

SKP adalah indikator utama yang digunakan untuk mengukur pencapaian kerja pegawai dalam satu periode waktu (biasanya setahun). SKP ini mencakup: Indikator kinerja yang terukur, spesifik, dan sesuai dengan tugas yang diberikan, Target pencapaian yang jelas dan realistis, dan Capaian hasil yang sesuai dengan target yang ditetapkan.

2) Perilaku Kerja (*Behavioral Competency*)

Indikator ini mengukur sejauh mana PNS menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN dan budaya kerja yang diharapkan

dalam organisasi, seperti: Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, Pelayanan Publik Keberagaman dan Inklusivitas.

3) Penilaian atas Pencapaian Kinerja

Penilaian dilakukan berdasarkan pencapaian SKP yang mencakup: Hasil kerja yang diperoleh, Proses kerja yang dijalankan, Kualitas dari hasil pekerjaan, serta Efisiensi dan efektivitas dalam mencapai hasil.

4) Tindak Lanjut atas Hasil Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja PNS juga berfungsi untuk memberikan dasar dalam pengembangan karir, penghargaan, atau sanksi. Penilaian ini harus menghasilkan tindak lanjut yang berfokus pada perbaikan dan pengembangan kapasitas pegawai.

Standar kerja dapat dibuat berdasarkan karakteristik jenis pekerjaan, menurut Wilson Bangun (2012) dalam (Hasanah dan Aima 2018). Ini juga dapat digunakan sebagai standar untuk menilai pelaksanaan tugas. Faktor-faktor berikut dapat digunakan untuk mengukur kualitas pekerjaan:

- 1) **Beban Kerja.** Istilah ini mengacu pada jumlah output yang dihasilkan oleh satu orang atau tim sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik dan persyaratan yang berbeda, sehingga karyawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai target tersebut. Berdasarkan persyaratan ini, organisasi dapat menghitung jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu atau menentukan jumlah unit kerja

yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, misalnya per jam kerja, berdasarkan target produksi.

- 2) Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar mutu yang ditentukan.
- 3) Ketepatan Waktu. Setiap kategori pekerjaan memiliki ciri khas tersendiri dan perlu diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Karyawan harus hadir sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan serta menyelesaikan tugas tepat waktu. Ketidakhadirannya dapat mengurangi durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, yang dapat menghalangi pencapaian target waktu.
- 4) Kehadiran. Setiap jenis pekerjaan pada umumnya mengharuskan pegawai untuk hadir secara fisik atau tepat waktu guna menjalankan tugasnya sesuai dengan jadwal atau waktu kerja yang telah ditetapkan.
- 5) Kemampuan Kerja Sama. Beberapa jenis pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara individu dan memerlukan keterlibatan lebih dari satu pegawai. Oleh karena itu, kerja sama antarpegawai menjadi hal yang penting. Kinerja seseorang juga dapat diukur dari sejauh mana ia mampu menjalin kolaborasi dengan rekan kerja, memberikan masukan yang bermanfaat kepada atasan untuk mendukung

peningkatan produktivitas, serta menjaga sikap saling menghormati dalam lingkungan kerja.

Kinerja yang optimal menunjukkan bahwa seorang karyawan memiliki kompetensi yang kuat dalam bidang pekerjaannya sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan produktif sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi. Kinerja, menurut Hasibuan (2005:45) dan Tambuwun et.al (2018), adalah pencapaian hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada tingkat keterampilan, pengalaman, keseriusan, dan penggunaan waktu yang digunakan.

Menurut (Priansa, 2016) dalam (Fransiska and Tupti 2020) , Kinerja merupakan cerminan sejauh mana seorang pegawai berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang menjadi beban kerjanya secara efektif. Menurut Robbins (2012), kinerja merupakan output yang dihasilkan dari kombinasi antara kompetensi individu, tingkat motivasi, serta kesempatan atau peluang yang mendukung pelaksanaan tugas. Dalam pandangan Irianto yang dikutip oleh Sutrisno (2016), Kinerja merepresentasikan output yang dicapai individu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh sangat bergantung pada kontribusi kinerja dari tiap anggotanya. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja pegawai dapat diukur melalui hasil kerja yang ditunjukkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sebagai cerminan dari pelaksanaan tanggung jawab yang diemban. Kinerja ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang bekerja secara terpadu dalam mendukung efektivitas kerja menurut

(Sutrisno, 2016) dalam (Fransiska and Tupti 2020) penilaian kinerja dapat dilakukan melalui beberapa kriteria, seperti mutu hasil kerja, volume pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian, efisiensi dalam penggunaan biaya, tingkat kemandirian dalam bekerja, serta kemampuan menjalin hubungan dengan rekan kerja. Indikator-indikator ini digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja pegawai, yang juga didukung oleh aspek seperti efektivitas, tanggung jawab, kedisiplinan, dan inisiatif (Fransiska and Tupti 2020).

Sedarmayanti (2004) dalam (Hormati 2016) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individu ditentukan oleh dua komponen utama, yaitu kemampuan dan motivasi. Sementara itu, Simamora sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2006), menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga elemen penting yang secara keseluruhan turut menentukan kualitas hasil kerja individu, yakni:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Pembelajaran
 - d. Motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- d. Kepemimpinan
- e. Penghargaan
- f. Struktur
- g. Job design

(Rivai, 2004) untuk mengukur kinerja pegawai kriteria yang digunakan adalah:

- 1) Kualitas,
- 2) Kuantitas.
- 3) Ketepatan waktu,
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian
- 6) Komitmen Kerja

Abubakar MT Suliman (2002) dan McNeese-Smith (1996) dalam (Mansur 2015), indikator kinerja pegawai meliputi :

- 1) Kualitas hasil kerja,
- 2) Keuletan kerja,
- 3) Disiplin,
- 4) Kerjasama antar rekan sekerja,
- 5) Kepedulian akan keselamatan kerja,
- 6) Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan, dan
- 7) Kreativitas yang dimiliki.

Malayu S.P. Hasibuan, sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2005), menyatakan bahwa penilaian terhadap kinerja mencakup sejumlah aspek penting, antara lain:

- 1) Kesetiaan
- 2) Hasil Kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreatifitas
- 6) Kerjasama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan
- 11) Tanggungjawab

Sedangkan Husein Umar (1997-266) dalam Mangkunegara (2005) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- 1) Mutu Pekerjaan;
- 2) Kejujuran Karyawan;
- 3) Inisiatif;
- 4) Kehadiran;
- 5) Sikap;
- 6) Kerjasama;
- 7) Keandalan;

- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan;
- 9) Tanggungjawab;
- 10) Pemanfaatan Waktu Kerja.

2.1.4.1 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Wilson Bangun (2012), Malayu S.P Hasibuan dan Husein Umar dalam Mangkunegara (2005), indikator kinerja meliputi :

- 1) Jumlah Pekerjaan
- 2) Kualitas Pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kemampuan kerjasama
- 5) Kreatifitas
- 6) Inisiatif

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Perubahan organisasi seringkali membutuhkan motivasi yang kuat dari karyawan untuk berhasil. Perubahan organisasi yang terjadi, baik dalam struktur, kebijakan, maupun budaya kerja, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi pegawai. Dalam konteks teori *Expectancy Vroom* dalam Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi untuk berprestasi lebih tinggi apabila mereka merasa bahwa usaha yang dilakukan akan berbuah imbalan yang setimpal. Oleh karena itu, perubahan organisasi yang berhasil mengakomodasi kebutuhan motivasional pegawai cenderung mendorong mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi, khususnya dalam konteks kepemimpinan transformasional, sangat relevan dalam memfasilitasi perubahan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pendorong utama yang membantu karyawan merasa dihargai dan berkomitmen terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai, pemimpin dapat meningkatkan motivasi individu untuk berkontribusi pada perubahan positif dalam organisasi (Abdul Sahid et al. 2023). Dalam konteks ini, penelitian oleh Paarlberg dan Lavigna menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang transformasional dapat membangun motivasi pelayanan publik di lingkungan organisasi, yang pada gilirannya mendorong kinerja individu dan organisasi selama masa perubahan.

Riana et al. dalam penelitiannya menekankan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai mediator antara kompensasi dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan dapat memengaruhi motivasi, yang kemudian berdampak pada tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Putra 2020). Selain itu, studi oleh Saputri meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja di PT. Taspen (Persero) Padang, menunjukkan bahwa kondisi iklim organisasi yang berubah dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja para karyawan (Saputri n.d.). Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam lingkungan kerja yang bersifat struktural atau kultural dapat berkontribusi pada pergeseran motivasi di antara pekerja.

Putri et al. dalam studi yang berjudul "Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan" menemukan bahwa perubahan organisasi yang

diterapkan dengan bijaksana dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan antara perubahan organisasi yang efektif dan peningkatan motivasi, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan di lingkungan bisnis yang dinamis (S. A. Putri et al. 2023).

Selain itu, penelitian oleh Wright et al. menunjukkan bahwa pentingnya motivasi karyawan selama perubahan organisasi dapat dilihat dalam konteks model gaya kepemimpinan yang baik dan dukungan organisasi yang mereka terima (Prasetyo and Harsono 2023) .

Hasil penelitian oleh (Nguyen et al. 2020), yang menemukan bahwa komitmen organisasi secara positif berhubungan dengan motivasi karyawan, terutama dalam konteks organisasi yang sedang berubah (Nguyen et al. 2020). Keterhubungan antara motivasi dan komitmen organisasi juga dijelaskan oleh Bytyqi, yang menekankan bahwa motivasi pekerja sangat mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi, terutama selama masa perubahan. Pekerja yang termotivasi cenderung lebih berkomitmen dan terlibat dalam tujuan organisasi, yang penting dalam menjaga kelangsungan proses perubahan (BYTYQI 2020).

Sejalan dengan jurnal penelitian oleh Dharmawan et.al (2024) bahwa motivasi, strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM), dan pengelolaan perubahan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, sinergi antara motivasi karyawan, strategi MSDM yang tepat, dan pengelolaan perubahan yang efektif menjadi kunci

utama dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Dharmawan 2024).

Penelitian oleh Panjaitan et.al (2019), yang secara spesifik membahas pengaruh perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik dan menunjukkan bahwa perubahan organisasi sangat berinteraksi dengan komitmen karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa memahami bagaimana perubahan organisasi dipersepsikan oleh karyawan adalah kunci untuk meningkatkan motivasi dan prestasi (Niati et al., 2022).

Penelitian ini memberikan konteks mengenai pentingnya suasana kerja yang kondusif dalam mendukung motivasi karyawan untuk berprestasi tinggi, terutama dalam menghadapi perubahan yang cepat, yang dikenal secara luas dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Kesiapan individu untuk menanggapi perubahan juga merupakan faktor penting yang dibahas dalam penelitian Niati et al. (2022), di mana peneliti menemukan bahwa kesiapan individu untuk berubah, keterikatan terhadap organisasi, dan motivasi kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Cahyati dan Adelia (2024), yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mengoptimalkan kinerja di tempat kerja, sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat memfasilitasi motivasi kerja di tengah-tengah perubahan organisasi. Ketika pemimpin mampu menyesuaikan gaya mereka untuk

mendukung transformasi yang terjadi, hal ini dapat berdampak positif terhadap motivasi berprestasi karyawan (Cahyati dan Adelia 2024).

Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang dikelola dengan baik dapat menjadi motor penggerak bagi peningkatan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H-1: Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

2.2.2. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Motivasi Berprestasi

Rotasi kerja yang efektif dapat memberikan variasi tugas yang memperkaya pengalaman kerja, meningkatkan keterampilan, serta memperluas pemahaman pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan. Hal ini diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk mencapai performa yang lebih baik. Sebagai hasilnya, rotasi kerja yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga mendorong motivasi berprestasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Rotasi memegang peran strategis dalam manajemen kepegawaian suatu organisasi, karena menjadi bagian penting dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh. Menurut Robbins (2006) dalam (Hormati 2016) bahwa salah satu keunggulan rotasi pekerjaan adalah kemampuannya untuk mengatasi rasa jenuh sekaligus meningkatkan semangat kerja dengan memberikan variasi dalam aktivitas karyawan. Menurut Taylor dalam Arifamrizal (2008)

perancangan pekerjaan yang berorientasi pada motivasi dapat diwujudkan melalui peningkatan peran serta respons sikap karyawan, seperti rasa puas terhadap pekerjaan dan dorongan motivasi intrinsik. Untuk meningkatkan motivasi kerja, dapat diterapkan tiga strategi utama, yaitu memperluas ruang lingkup tugas (*job enlargement*), memperkaya struktur isi pekerjaan (*job enrichment*), dan menggunakan pendekatan kontingensi melalui *job characteristic model* (Mansur 2015).

Campion, Cheraskin, dan Stevens (1994) dalam Mansur (2015) mengungkapkan bahwa rotasi pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan wawasan dan keahlian karyawan. Proses penempatan dan pengembangan karier staf sangat terkait dengan penerapan rotasi ini. Marcia Ann Pulich (1989), yang juga dikutip Mansur (2015), menyoroti bahwa rotasi memungkinkan karyawan untuk memperluas ruang lingkup tanggung jawab mereka sekaligus memberikan peluang bagi pertumbuhan pribadi yang mendorong mereka berusaha lebih keras dalam kemajuan karier. Dari sudut pandang organisasi, Ofner (1987) dalam Mansur (2015) menyatakan bahwa rotasi bertujuan mengoptimalkan potensi penuh pegawai. Ortega (2001) menambahkan bahwa pergantian posisi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi karyawan lebih jauh. Selain itu, studi empiris oleh Praningrum (2002) memperkuat bahwa rotasi pekerjaan berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dalam dunia bisnis.

Menurut Mathis & Jackson (2016) dalam (Adilla and Budiono 2022) , upaya untuk meningkatkan motivasi dan mengatasi kejenuhan pegawai dalam bekerja dapat dilakukan melalui penerapan rotasi kerja. Strategi ini tidak semata-

mata ditujukan untuk meningkatkan kinerja, melainkan juga memberikan peluang bagi pegawai untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu, rotasi kerja berperan dalam pengembangan potensi individu yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap capaian kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017) menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Studi ini menekankan bahwa rotasi pekerjaan yang direncanakan dengan baik dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong motivasi berprestasi (Setiawan 2011). Selain itu, penelitian oleh Hormati (2016) juga mengungkapkan bahwa rotasi pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja tenaga medis di RSUD Sele Be Solu. Temuan ini menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan yang tepat dapat mengurangi kejenuhan dan meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga mempengaruhi motivasi berprestasi secara positif (Hormati 2016).

Juita (2023) yang meneliti “Pengaruh Rotasi Kerja dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya”) mengkaji peran rotasi kerja bersama variabel reward dalam memediasi kinerja pegawai melalui motivasi. Meskipun penelitian ini tidak secara eksplisit mengukur “motivasi berprestasi” sebagai variabel tunggal, variabel motivasi yang digunakan dapat mencakup aspek pencapaian atau motivasi berprestasi dalam konteks organisasi. Dalam hal ini, penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa rotasi kerja tidak hanya berdampak pada efektivitas operasional, tetapi juga

berpotensi mempengaruhi semangat dan dorongan atau motivasi untuk berprestasi (Varia Juita 2023).

Kemudian peneliti lain Anadiyah & Hidayati (2023), yang meneliti Dampak Rotasi Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Malang, bahwa secara eksplisit meneliti pengaruh rotasi kerja, tetapi fokus utamanya adalah pada efektivitas kinerja. Walaupun aspek motivasi tidak menjadi variabel eksplisit, pengertian efektivitas kinerja dalam konteks tersebut sering kali berkaitan dengan tingkat motivasi dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, hasil temuan dapat dikaji lebih lanjut dalam konteks motivasi berprestasi, terutama bila dikaitkan dengan peningkatan kemampuan individu untuk menunjukkan performa optimal (Anadiyah and Hidayati 2023).

Oleh karena itu, penting untuk menilai sejauh mana rotasi kerja yang dilakukan dapat mempengaruhi tingkat motivasi berprestasi yang ditunjukkan oleh karyawan.

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H-2 : Efektivitas Rotasi Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi.

2.2.3. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Transformasi organisasi yang mencakup aspek struktur, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia mendorong pegawai untuk mengembangkan keterampilan serta wawasan mereka guna menyesuaikan diri dan meningkatkan kinerja sesuai dengan arah perubahan yang diterapkan. Perubahan

ini kemudian berkontribusi pada peningkatan hasil kerja pegawai. Selain itu, proses otomatisasi dan penyederhanaan prosedur yang diterapkan dalam organisasi turut membantu pegawai menyelesaikan tugasnya dengan lebih efisien. Dalam menghadapi dinamika organisasi yang terus berkembang dan tingkat persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk bersikap responsif agar dapat mempertahankan eksistensinya. Organisasi harus siap beradaptasi dengan kemajuan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, serta persaingan yang semakin sengit dari kompetitor. Agar mampu bertahan dan berkembang, setiap organisasi perlu menerapkan strategi yang efektif, salah satunya adalah dengan meningkatkan performa kerja karyawan. Dengan menjaga kinerja pegawai tetap optimal, peluang perusahaan untuk bertahan dan tumbuh menjadi lebih besar.

Sejalan dengan penelitian Sukamtono et al. "Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan" menyoroti bahwa perubahan jabatan di dalam organisasi, termasuk pergeseran tugas dan tanggung jawab, dapat sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini menggambarkan bagaimana pegawai dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut dan bagaimana manajemen dapat mendukung mereka (Sukamtono et.al 2022).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri et al. berjudul '*Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*', dibahas bagaimana dinamika perubahan organisasi berdampak pada kinerja pegawai, khususnya dalam situasi pasar yang bersifat fluktuatif. Studi ini menegaskan bahwa perubahan yang dikelola secara efektif sangat menentukan keberhasilan kinerja individu di dalam organisasi (S. A. Putri et al. 2023).

Hasil penelitian Panjaitan dalam "Pengaruh Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi" menyatakan bahwa perubahan yang terjadi di dalam organisasi dapat berdampak langsung pada kinerja karyawan, terutama ketika dilihat melalui lensa komitmen organisasi. Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis dampak perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel perantara di PT Bank Panin KCU Plaza Pasifik. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, transformasi organisasi dan budaya perusahaan terbukti secara signifikan memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi sama-sama berkontribusi tidak langsung terhadap peningkatan kinerja melalui peran mediasi dari komitmen organisasi. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menekankan bahwa komitmen organisasi memiliki peran krusial sebagai mediator dalam memperkuat hubungan antara dinamika perubahan organisasi dan kinerja sumber daya manusia (Panjaitan, 2019).

Perubahan yang dijalankan oleh perusahaan pada dasarnya bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan serta menyesuaikan perilaku para anggotanya (Robbins, 2006, 763). Menurut Robbins, perubahan organisasi dapat terjadi pada aspek struktur, teknologi, lingkungan kerja fisik, hingga sumber daya manusia. Penelitian oleh Simbolon dan Anisah (2015) serta Yuningsih (2012)

menguatkan pernyataan tersebut dengan menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Utami et.al 2017).

Penelitian oleh (Jansen et.al 2019) tentang Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Area Manado menghasilkan bahwa Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado.

Penelitian lain oleh (Sholihatin et.al 2023) ditemukan bahwa komponen-komponen perubahan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil analisis parsial menunjukkan bahwa hanya struktur organisasi yang secara signifikan memengaruhi kinerja. Dengan nilai R square sebesar 0,531, diketahui bahwa 53,1% perubahan dalam kinerja pegawai dipengaruhi oleh aspek-aspek perubahan organisasi yang diteliti.

Poluakan (2016) dalam (Tambuwun et.al 2018), melakukan penelitian terhadap karyawan PT Sinar Galesong Prima Manado terkait dampak perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja. Hasil studi menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa apabila proses perubahan dikelola secara tepat, hal tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih efisien dan produktif.

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H-3 : Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

2.2.4. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Mangiapane (1988) dan Mansur (2015), rotasi pekerjaan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk melaksanakan beragam tugas, sehingga mengurangi kekuasaan senioritas di lingkungan kerja. Selama periode rotasi ini, karyawan mendapatkan wawasan serta keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya mengarah pada hasil kerja yang lebih memuaskan. Faktor-faktor berikut dipakai untuk menilai rotasi pekerjaan, menurut Ortega (2001) dan Mangiapane (1988) dalam (Mansur 2015): keterampilan tambahan, pengetahuan tambahan, dan tingkat kejenuhan pekerjaan

Menurut Campion, Cheraskin, dan Stevens (1994), rotasi pekerjaan adalah salah satu cara bagi organisasi untuk mencapai tingkat kinerja terbaik. Menurut Campion, Cheraskin, dan Stevens (1994), rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan tugas antara karyawan dalam suatu organisasi yang bersifat sementara dan tidak permanen. Metode ini digunakan saat mempekerjakan sumber daya manusia. Meskipun demikian, Sundin (2001) menekankan bahwa rotasi adalah tindakan penting untuk menghindari kejenuhan yang disebabkan oleh pekerjaan yang monoton dan dilakukan secara terus-menerus, yang dapat mengurangi produktivitas karyawan.

Satu hal yang dapat memengaruhi perubahan kinerja adalah perputaran pekerjaan (Manopo, et al., 2019) dalam (Adilla and Budiono 2022). Istilah rotasi kerja menggambarkan praktik organisasi dalam mengalihkan pegawai ke peran atau jabatan berbeda, baik dalam hal lokasi maupun jenis tanggung jawab yang diemban

(Senen 2021). Rotasi kerja diterapkan sebagai bagian dari upaya pengembangan posisi maupun jenjang karier pegawai dalam suatu perusahaan. Melalui pemindahan lateral, rotasi kerja dinilai mampu membangkitkan kembali semangat kerja serta mendorong pengembangan potensi dan keterampilan individu, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Faozen, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, sejumlah penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Al-Romeedy (2019), Muazza dan Syarifuddin (2017), Hosseini et al. (2015), Charity (2015), Rahmawati dan Kurnia (2017), serta Senen (2021), juga menemukan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik dari aspek produktivitas, efisiensi, maupun pengembangan kompetensi kerja (Adilla and Budiono 2022).

Penelitian oleh Onsardi dan Arianto (2020) yang berjudul *Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu* menemukan adanya hubungan yang signifikan antara variabel rotasi kerja (X1) dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji t dengan nilai $5,626 > 2,0261$ dan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,050$, yang mengindikasikan bahwa semakin efektif pelaksanaan rotasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Hetdina Stiffany (2017), yang menyatakan bahwa penerapan rotasi kerja mampu meningkatkan kapasitas dan wawasan pegawai, serta mengurangi kejenuhan akibat tugas yang bersifat repetitif. Melalui variasi penugasan, karyawan merasa lebih tertantang dan termotivasi dalam menjalankan tanggung jawab baru, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kinerja secara optimal.

Pelaksanaan rotasi kerja diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, seperti pengembangan pengetahuan dan keterampilan, pengurangan tingkat kejenuhan dalam menjalankan tugas, serta mendukung penempatan pegawai yang lebih sesuai dengan kompetensi mereka. Selain itu, rotasi kerja juga memberikan tantangan baru yang dapat memotivasi pegawai untuk mencapai prestasi dan kinerja yang lebih optimal

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H-4 : Efektivitas Rotasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.5. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Bagaimana karyawan bekerja di suatu organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi berprestasi. Menurut penelitian dalam teori dua faktor oleh Herzberg (1966), motivasi intrinsik, seperti kebutuhan akan pencapaian dan pengakuan atas hasil kerja, sangat memengaruhi kinerja karyawan. Karena mereka merasa terdorong untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi mereka, Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Berdasarkan penelitian Endang SP (2025), motivasi untuk berprestasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja staf di Sekretariat DPRD Kabupaten Lamandau. Studi ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Sebanyak 89 orang yang terlibat dalam penelitian ini ialah staf. Di samping itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi untuk berprestasi memperkuat

keterkaitan antara kompetensi dan kinerja. Sebagai akibatnya, peningkatan semangat berprestasi bisa menjadi salah satu metode efektif untuk meningkatkan performa karyawan, khususnya di sektor publik.(Endang SP 2025).

Selain itu, penelitian yang dilakukan pada tahun 2019 oleh Kadek Nia Listyanti dan A.A. Sagung Kartika Dewi menyelidiki pengaruh program pendidikan dan pelatihan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Mangutama, Kabupaten Badung. Menurut analisis regresi linier berganda, motivasi berprestasi meningkatkan prestasi kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan betapa pentingnya organisasi memberikan perhatian khusus pada elemen motivasi untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan (Listyanti dan Dewi 2019).

Studi sebelumnya oleh Abdul Latief dan Sutardi (2018) mendukung temuan ini dengan menemukan bahwa motivasi berprestasi memiliki korelasi positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Generali Indonesia Langsa. Nilai korelasi 0,792 dan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Latief dan Sutardi 2018)

Suharto dan Budhi Cahyono (2005) dalam (Mansur 2015) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan, Kepribadian, dan Minat Kerja. Kemampuan mencerminkan kecakapan individu dalam menyelesaikan suatu tugas, yang mencakup aspek-aspek seperti keterampilan teknis maupun kemampuan berpikir logis. Kepribadian berperan dalam

menentukan cara seseorang berinteraksi dalam lingkungan kerja, sedangkan minat kerja menunjukkan tingkat ketertarikan dan kesesuaian individu terhadap jenis pekerjaan yang dijalankan. Keturunan, faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan memengaruhi kepribadian. Namun, minat merupakan sikap atau nilai.

- 2) Kejelasan Peran dan Penerimaannya. Kejelasan peran mengacu pada sejauh mana seorang individu memahami dan menerima tanggung jawab serta tugas yang menjadi bagian dari posisinya. Semakin tinggi tingkat pemahaman pegawai terhadap tujuan dan persyaratan pekerjaannya, maka semakin besar pula energi dan fokus yang dapat dicurahkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan secara efektif.
- 3) Tingkat Motivasi Kerja. Dorongan dalaman yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja seseorang dikenal sebagai motivasi. Semakin tinggi tingkat motivasi seseorang, semakin besar kemungkinannya untuk menunjukkan komitmen dan semangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Dari faktor diatas terdapat faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi ini yang membuat organisasi dapat berkembang dan maju. Motivasi yang positif membawa peningkatan kinerja sebuah organisasi. Menurut Vieny Marita et al. (2024) dalam Journal of Competence, motivasi kerja merupakan suatu kekuatan mental yang mendorong individu untuk meraih tujuan dan kinerja mereka secara optimal. Dengan demikian, motivasi yang tinggi dapat

meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan kerja serta memberikan pengaruh baik terhadap produktivitas dan efisiensi mereka (Elisnawati et al., 2023). Menurut Irviani dan Fauzi (2018) dalam (Elisnawati, Mas'ud, and Selong 2023) motivasi merupakan mekanisme psikologis yang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan perilaku seseorang dalam rangka meraih sasaran yang telah ditetapkan. Veithzal (2014) dalam (Elisnawati, Mas'ud, and Selong 2023) motivasi diyakini sebagai elemen penting yang mampu menggerakkan pegawai untuk memberikan usaha maksimal demi meraih target kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Husein Umar (1999) dalam (Mansur 2015) menyebutkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang keberadaannya mampu menciptakan kepuasan dalam bekerja, mendorong peningkatan produktivitas, serta memengaruhi beragam bentuk perilaku individu di lingkungan kerja. Sebaliknya, tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan memengaruhi kinerja seseorang, menurut Robbins (2006) dalam (Mansur 2015).

Dorongan yang kuat, baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar, dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan mutu kerja mereka. Situasi ini pada akhirnya membantu mencapai kinerja pegawai yang lebih baik. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) dalam (Hasanah dan Aima 2018) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi yang dimiliki, tingkat motivasi, dukungan yang diterima, karakteristik pekerjaan yang dikerjakan, dan kualitas hubungan individu dengan organisasi tempatnya bekerja. Studi Hasanah dan Aima juga diperkuat oleh bukti empiris yang

menunjukkan adanya dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini mirip dengan studi yang dilakukan oleh Yonavia (2013), La Ode Makta (2013), Sungkono et al. (2015), dan Setiawan (2015), yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai

Di perusahaan Karya Sejati Indonesia, Evita Aditiawati melakukan studi mengenai dampak kompensasi, beban kerja, serta motivasi pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berdampak pada kinerja. Hasil uji pengaruh motivasi menunjukkan nilai awal sampel sebesar 0,513 dengan t-statistik sebesar 5,924, yang melebihi nilai t-tabel (1,96). Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) diterima, yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Evita dan Parashakti 2023). Penelitian lain juga mendukung penemuan ini (Parashakti & Refahla, 2018), yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja (Evita dan Parashakti 2023).

Di PT ArtaBoga Cemerlang Palembang, Della Maylianda melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X1) dan motivasi (X2) secara keseluruhan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini membantu perusahaan meningkatkan kinerja karyawan dengan mengoptimalkan sistem kompensasi dan meningkatkan dorongan untuk bekerja (Maylianda 2021).

Secara keseluruhan, studi menunjukkan bahwa motivasi untuk berprestasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh

karena itu, organisasi harus membuat strategi untuk mendorong karyawan mereka untuk berprestasi sehingga mereka dapat mencapai tingkat kinerja terbaik mereka.

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H-5: Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.6. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam memediasi hubungan Perubahan Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Perubahan organisasi seringkali menjadi pemicu bagi peningkatan kinerja dalam suatu instansi, namun hubungan ini tidak bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh faktor mediasi, salah satunya adalah motivasi. Beberapa penelitian telah mengungkapkan pentingnya motivasi sebagai mediator dalam pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Antony dan Hariyanto dalam penelitian mereka mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan, di mana motivasi kerja bertindak sebagai variabel perantara. Penelitian yang dilakukan di hotel bintang empat di Batam menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan (S and Hariyanto 2021). Sebuah penelitian tambahan oleh Farid dan Clarissa menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja, yang juga dimediasi oleh motivasi (Farid and Clarissa 2023). Ini menunjukkan bahwa motivasi berfungsi sebagai penghubung penting antara bagaimana kinerja karyawan berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

Pengaruh perubahan budaya dan organisasi terhadap kinerja karyawan diperhatikan dalam penelitian Panjaitan, yang melihat komitmen organisasi sebagai faktor intervensi. Menurut penelitian ini, komitmen yang terkait dengan motivasi dapat meningkatkan dampak perubahan organisasi terhadap kinerja (Fransiska and Tupti 2020).

Lebih lanjut, Putri et al. meneliti dampak signifikan dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan, terutama dalam konteks bisnis yang dinamis, di mana perubahan sering kali diperlukan untuk adaptasi terhadap permintaan pasar (S. A. Putri et al. 2023). Penelitian ini mengungkapkan bahwa perubahan yang tidak dikelola dengan tepat dapat mengakibatkan demotivasi, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Sehingga, pemahaman tentang cara menempatkan motivasi di tengah transformasi organisasi menjadi penting untuk mempertahankan kinerja yang optimal

Hal yang sama dapat ditemukan dalam penelitian oleh Fauzi et al., yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan sistem reward mempengaruhi kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa pengelolaan motivasi harus diintegrasikan dalam strategi perubahan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Elisnawati, Mas'ud, and Selong 2023).

Kepemimpinan juga disorot sebagai faktor yang sangat berpengaruh dalam kaitannya dengan motivasi dan kinerja. Penelitian oleh Widjaja dan Ginanjar mencatat bahwa kepemimpinan yang efektif, terutama dalam gaya kepemimpinan transformasional, memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan dan mendorong kinerja mereka (Widjaja & Ginanjar, 2022). Ini menunjukkan bahwa

perubahan organisasi yang didukung oleh kepemimpinan yang memberdayakan dan memotivasi akan lebih berhasil.

Lebih lanjut, dalam konteks perubahan organisasi, Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendukung motivasi harus diperhatikan dalam proses perubahan untuk memastikan kinerja tetap optimal. Dalam hal ini, Dewi dan Ardana juga menggarisbawahi pentingnya motivasi kerja dalam hubungannya dengan kompensasi dan kinerja karyawan, yang relevan ketika organisasi mengalami perubahan dan harus beradaptasi terhadap kebutuhan karyawannya (Yuliantari Dewi and Ardana 2022).

Sebagai ringkasan, secara umum temuan penelitian mengindikasikan bahwa motivasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara transformasi organisasi dan kinerja pegawai. Untuk mencapai kinerja optimal, organisasi harus memperhatikan bagaimana motivasi, komitmen, budaya, dan kepemimpinan berinteraksi selama proses perubahan. Dalam konteks perubahan organisasi, motivasi memainkan peran penting mempengaruhi kinerja karyawan. Tinjauan terhadap beberapa literatur di atas menunjukkan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai mediator antara perubahan organisasi dan kinerja yang memperkuat hubungan di antara keduanya, walaupun tidak tertulis secara langsung hubungan kedua variabel penelitian yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Dengan memanfaatkan motivasi sebagai variabel mediasi, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola perubahan dan meningkatkan hasil kinerja. Penelitian lanjut juga diperlukan untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai cara-

cara konkret yang dapat diterapkan oleh manajemen untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam konteks perubahan organisasi.

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Motivasi Berprestasi memediasi secara positif hubungan perubahan organisasi dengan kinerja.

2.2.7. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam memediasi hubungan Efektivitas Rotasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dalam konteks kinerja karyawan, salah satu strategi utama dalam manajemen SDM adalah penerapan rotasi kerja yang efektif. Namun, keberhasilan rotasi kerja tergantung pada perancangan sistem dan semangat kerja karyawan. Arfiono dkk. (2022) melakukan studi yang menganalisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan dalam konteks puskesmas. Dalam teori psikologi industri, variabel motivasi kerja yang diteliti memiliki hubungan yang erat dengan "motivasi untuk mencapai prestasi", meskipun penelitian ini tidak menyebutkan frasa "motivasi untuk mencapai prestasi" secara langsung. Oleh karena itu, rotasi pekerjaan dianggap sebagai salah satu teknik manajemen yang efisien untuk meningkatkan adaptabilitas karyawan, memperluas pengalaman kerja mereka, dan secara tidak langsung mendorong motivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik. Pandangan ini sesuai dengan gagasan teoritis yang menegaskan bahwa strategi rotasi kerja dapat berdampak positif baik secara langsung maupun tidak langsung

terhadap kinerja, dengan motivasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan hubungan itu (arfiono et al 2022).

Rotasi kerja, sebagai strategi manajerial, berpotensi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memperkenalkan variasi tugas yang dapat mencegah kejenuhan dan meningkatkan minat pegawai terhadap tugas yang dihadapi. Dalam hal ini, penelitian oleh Ayu dan Hastuti menunjukkan bahwa rotasi kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pustakawan, di mana variasi tugas tersebut meningkatkan pengalaman dan memotivasi pegawai untuk berperforma lebih baik (Ayu dan Hastuti 2023).

Penelitian di Kantor Imigrasi Palembang menekankan perlunya evaluasi terhadap rotasi kerja, di mana ketidakpuasan dari pegawai yang tidak mengalami rotasi dapat berdampak negatif pada produktivitas mereka (Utama et al 2024).

Lebih lanjut, penelitian oleh Barhaman et al. (2023) mengkaji hubungan antara disiplin kerja, rotasi pekerjaan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di tingkat kecamatan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan kinerja apabila pegawai memiliki tingkat motivasi yang optimal. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani efek rotasi kerja terhadap hasil kinerja. (Barhaman et al 2023)

Penelitian Juita (2023) mengemukakan bahwa pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat diperkuat melalui mekanisme penghargaan yang meningkatkan motivasi. Jika pegawai mendapatkan penghargaan yang sesuai selama rotasi, motivasi mereka dapat meningkat, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai (Juita 2023)

Secara keseluruhan, penelitian diatas menyediakan bukti empiris yang konsisten bahwa motivasi yang optimal merupakan faktor kunci dalam mengoptimalkan hasil praktik rotasi kerja. Dengan mempertimbangkan variabel-variabel seperti budaya organisasi, disiplin, dan penghargaan, penelitian-penelitian tersebut dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan strategi manajerial guna meningkatkan efektivitas rotasi kerja melalui peningkatan motivasi pegawai. Meskipun rotasi kerja berdampak langsung pada kinerja, motivasi pegawai berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut

Di sisi lain, rotasi kerja juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Hal ini dibahas dalam penelitian oleh Ravikumar et al. (Ravikumar, Mohan, and Ram 2020) yang menemukan bahwa praktik rotasi kerja mempengaruhi performa karyawan dengan memfasilitasi peningkatan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi yang terencana dan terintegrasi dalam strategi organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam tugas yang diemban.

Dalam pandangan Hasibuan (2016) sebagaimana dikutip oleh Azizah (2024), rotasi kerja merujuk pada pergeseran jabatan atau posisi kerja yang dilakukan dalam satu tingkat jabatan di suatu organisasi. Sedangkan menurut Saravanan (2017), rotasi kerja dapat mereduksi kejenuhan karyawan dan menjadi pemicu peningkatan motivasi kerja.

Menurut Mathis & Jackson (2016) dalam (Adilla and Budiono 2022), menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja sekaligus mengurangi kebosanan karyawan adalah dengan menerapkan rotasi kerja.

Pendekatan ini tidak hanya membantu meningkatkan kinerja, tetapi juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperluas pengetahuan dan memperkaya pengalaman kerja mereka. Dengan demikian, rotasi pekerjaan juga berfungsi dalam mengembangkan kemampuan individu yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan

Salah satu studi yang relevan adalah penelitian yang dilakukan oleh (ST, Widjajanti, and T 2023), menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Sebaliknya, rotasi pekerjaan tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap motivasi maupun prestasi pegawai. Hasil penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel yang mengintervensi antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, tetapi tidak menunjukkan bukti peran mediasi yang sama dalam hubungan antara rotasi kerja dan kinerja. Situasi ini mencerminkan kerumitan hubungan antara rotasi pekerjaan dan performa, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor lainnya. Karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi aspek tersebut secara lebih menyeluruh.

Selain itu, penelitian oleh (Senen 2021) menunjukkan bahwa rotasi kerja, bersama dengan komunikasi organisasi dan kepuasan kerja, mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan. Namun, penelitian ini belum secara spesifik menjelaskan bagaimana motivasi berinteraksi dengan rotasi kerja dalam konteks peningkatan kinerja.

(Sularwan dan Santoso 2020) menganalisis hubungan antara rotasi karyawan, motivasi kerja, dan budaya organisasi, serta menentukan motivasi

sebagai variabel perantara dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Walaupun studi ini tidak secara langsung menguji dampak rotasi kerja terhadap kinerja melalui motivasi, temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, termasuk dalam konteks penerapan rotasi kerja

Lebih jauh, penelitian oleh (Farid and Clarissa 2023) menyoroti signifikansi motivasi sebagai variabel perantara dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kemampuan terhadap kinerja. Penemuan ini bisa dilihat dalam konteks rotasi pekerjaan, di mana pergeseran lokasi atau sektor kerja diharapkan menghasilkan suasana kerja yang baru yang mempengaruhi motivasi dan, pada akhirnya, berdampak pada kinerja

Literatur yang telah dibahas menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara rotasi kerja dan kinerja individu. Ketika pegawai memiliki ambisi untuk mencapai tujuan dan menghadapi tantangan rotasi dengan baik, mereka akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya secara signifikan.

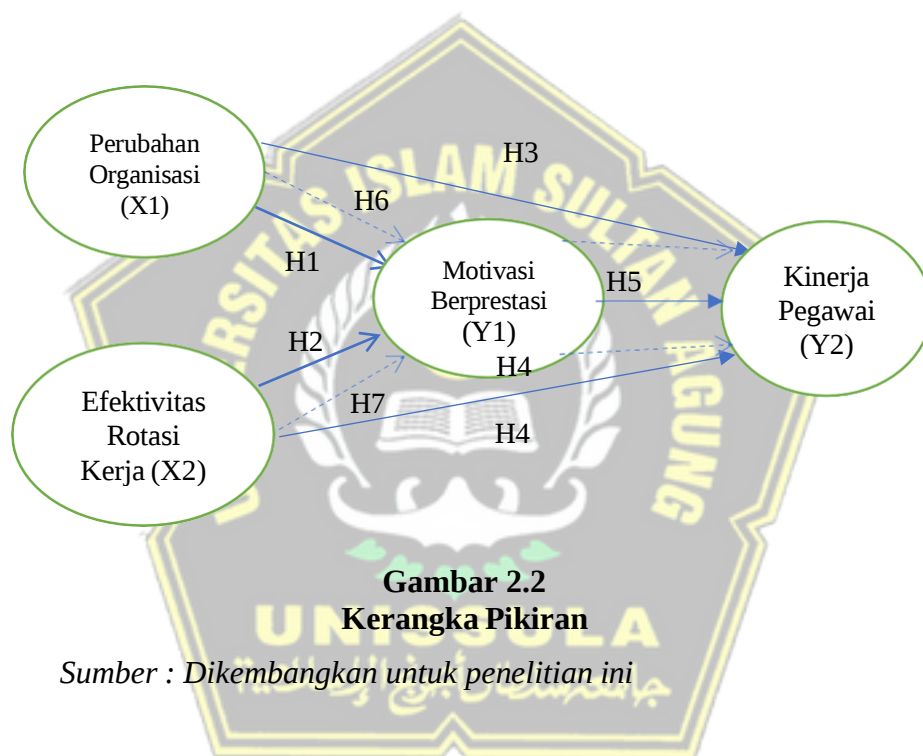
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun rotasi kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lain, termasuk kepemimpinan dan budaya organisasi, serta bagaimana motivasi berperan sebagai mediator, harus dipertimbangkan untuk memahami sepenuhnya dinamika antara rotasi kerja, motivasi, dan kinerja.

Dari deskripsi di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Motivasi berprestasi mampu memediasi secara positif hubungan Efektivitas Rotasi Kerja dengan Kinerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dari hasil telaah pustaka dan analisis terhadap bukti-bukti empiris maka model yang dikembangkan untuk diteliti dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini diterapkan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian explanatory yang bersifat asosiatif, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan antar variabel dengan sistematis (Sugiyono, 2012). Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah disusun sebelumnya, demi mendapatkan dukungan atau penguatan terhadap hipotesis tersebut. Oleh karena itu, hasil dari pengujian diharapkan mampu memperkuat dasar teori yang diterapkan. Dalam konteks ini, penelitian secara khusus mengevaluasi dampak Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening yang berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut.

3.2. Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. Alasan peneliti memilih tempat penelitian tersebut karena berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 mengatur mengenai proses penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan menyederhanakan struktur organisasi dan meningkatkan efektivitas pelayanan publik, maka terjadi perubahan struktural dalam organisasi secara mendasar. Sesuai Pasal 4 bahwa penyetaraan jabatan administrator

disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli madya, jabatan pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli muda; dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V. Dengan ditetapkan peraturan tersebut jabatan struktural eselon berubah menjadi jabatan fungsional, serta mekanisme kerja berubah menjadi Kelompok Kerja.

3.2.2. Populasi

Menurut Sugiyono (2013), populasi merujuk kepada kumpulan subjek atau objek yang terdapat dalam suatu area generalisasi, memiliki ciri-ciri khusus, dan telah ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis serta ditarik kesimpulannya. Dalam studi ini, populasi yang menjadi fokus penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, yang berjumlah 84 orang.

3.2.3. Sampel

Sampel dalam penelitian ini melibatkan seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2013), sampling jenuh merupakan teknik pemilihan sampel di mana seluruh anggota populasi menjadi sampel dalam penelitian. Metode ini umumnya digunakan jika ukuran populasi tergolong kecil (contohnya kurang dari 30 orang), atau ketika peneliti menginginkan tingkat generalisasi yang tinggi dengan margin kesalahan yang sangat minim. Berdasarkan pertimbangan tersebut, seluruh populasi yang berjumlah 84 orang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber dan jenis data adalah elemen krusial dalam penelitian dan perlu diperhatikan saat memilih metode pengumpulan data. Tujuannya untuk memahami tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner mengenai solusi untuk permasalahan yang dihadapi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Data Primer

Menurut Malhotra (2010), Data primer adalah informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dengan tujuan tertentu untuk menyelesaikan masalah penelitian yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, data utama dikumpulkan melalui distribusi kuesioner kepada peserta untuk menggali informasi mengenai variabel-variabel yang diteliti. Peneliti langsung memberikan kuesioner kepada para pegawai di Kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah sebagai sumber data primer. Instrumen pengumpulan data berupa daftar pertanyaan tertulis yang dirancang khusus untuk menggambarkan dan mengukur variabel-variabel yang menjadi fokus kajian, yaitu Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja, Motivasi Berprestasi, serta Kinerja Pegawai.

2) Data Sekunder

Menurut Malhotra mendefinisikan data sekunder sebagai data yang dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang dihadapi (Malhotra, 2010). Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti dari literatur buku, artikel, serta penelitian sebelumnya yang berupa skripsi,

artikel ilmiah, dan jurnal nasional maupun internasional yang relevan dengan variabel penelitian sebagai referensi dalam penelitian mendatang. Metode penelitian ini menggunakan data yang sudah ada yang kemudian diringkas dan disusun untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan penelitian

Data sekunder lainnya mencakup informasi mengenai jumlah pegawai dan identitas narasumber yang didapat dari DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, serta sumber referensi yang relevan untuk penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013), Metode pengumpulan data ialah cara yang diterapkan untuk memperoleh informasi atau data yang diperlukan dalam penelitian. Metode ini mencakup berbagai teknik yang disesuaikan dengan tipe penelitian, seperti observasi, wawancara, kuisioner, dokumentasi, dan sebagainya. Penggunaan metode yang sesuai sangat krusial untuk memastikan bahwa data yang didapat valid dan dapat diandalkan, serta sejalan dengan tujuan dan fokus penelitian. Dalam hal ini, teknik pengumpulan data berfungsi sebagai landasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian.

Data yang dibutuhkan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi data primer serta data sekunder. Data primer merupakan informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama, biasanya melalui kuesioner, sedangkan data sekunder adalah informasi yang didapat dari sumber tidak langsung, yakni melalui penelitian literatur. Mekanisme pengumpulan data memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap penelitian, karena pemilihan metode pengumpulan data yang

tepat akan menghasilkan data yang sesuai dan tepat. Mekanisme pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner daring dan formulir Google

Pengukuran variabel dalam studi ini dilakukan melalui distribusi kuesioner secara langsung dengan memanfaatkan jenis kuesioner kepribadian. Alat yang digunakan adalah kuesioner tertutup, di mana partisipan diminta untuk memberikan reaksi terhadap pernyataan-pernyataan yang telah disiapkan. Setiap pertanyaan dirancang menggunakan skala Likert yang memiliki rentang nilai dari 1 sampai 5, mencerminkan tingkat persetujuan responden, dari pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS)

Data yang diperoleh dari kuesioner diambil dengan menggunakan pengukuran interval, dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skala Interval

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Definisi operasional merupakan penjabaran makna dari suatu variabel atau konstruk melalui penentuan secara jelas mengenai cara pengukuran maupun indikator yang digunakan. Definisi ini memberikan batasan teknis yang diperlukan agar suatu variabel dapat diukur secara objektif dan konsisten sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2013).

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Perubahan Organisasi (X1)	Perubahan organisasi adalah Perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai.	1. Struktur. 2. Teknologi. 3. Penataan Fisik. 4. Orang / sumber daya manusia. <i>Robbins (2015)</i>
2.	Efektivitas Rotasi Kerja (X2)	Efektivitas Rotasi Kerja adalah Tingkat keberhasilan kebijakan rotasi kerja terhadap penambahan kemampuan, pengetahuan karyawan dan mengurangi tingkat kejenuhan.	1. Tambahan Kemampuan 2. Tambahan Pengetahuan 3. Tingkat Kejenuhan Kerja <i>Ortega dan Mangiapane dalam Mansur (2015) dan (Hormati 2016).</i>

3.	Motivasi Berprestasi (X3)	Motivasi Berprestasi adalah Suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.	1. Berorientasi pada tujuan 2. Target kerja 3. Bertanggung jawab 4. Berani mengambil resiko 5. Menerima umpan balik 6. Merealisasikan rencana <i>D McClelland dalam Mangkunegara (2005)</i>
4.	Kinerja Pegawai (Y1)	Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang, dari segi kualitas dan kuantitas, diukur berdasarkan persyaratan pekerjaan (job requirement) dan tanggung jawab yang diberikan, yang mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan.	1. Jumlah Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kemampuan kerjasama 5. Kreativitas 6. Inisiatif <i>Wilson Bangun (2012) ; dan Malayu S.P Hasibuan, Husein Umar dalam Mangkunegara (2005)</i>

3.6. Metode Analisis

Analisis data merupakan tahap pengolahan dan interpretasi informasi secara sistematis dari akumulasi data kuantitatif, untuk memperoleh kesimpulan yang sejalan dengan tujuan penelitian. Dalam studi ini, pendekatan yang digunakan adalah analisis jalur, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dampak langsung dan tidak langsung antar variabel. Prosedur analisis meliputi pengujian signifikansi secara parsial melalui uji-t, dan pengujian koefisien determinasi (R-squared) untuk menilai seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen

dalam model penelitian dan PLS. Path analysis bertujuan untuk memahami pengaruh langsung maupun tidak langsung dari sekelompok variabel independen (eksogen) dan dependen (endogen).

3.6.1 Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam studi ini dilaksanakan dengan uji t (t-test), yang termasuk salah satu cara dalam analisis statistik parametrik. Menurut Ghazali (2012) dan Magdalena serta Angela Krisanti (2019), tujuan dari uji t adalah untuk menilai sejauh mana satu variabel independen secara individual dapat memengaruhi variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis ditentukan oleh kriteria pengujian tertentu, yang akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini:

- 1) Jika nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) dianggap diterima, sementara hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Ini menunjukkan bahwa variabel independen tidak memberikan dampak yang signifikan secara parsial pada variabel dependen
- 2) Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Dengan kata lain, variabel independen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen

3.6.2. Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien determinasi (R^2) dipakai untuk menilai sejauh mana variabel independen dapat menerangkan perbedaan yang terjadi pada variabel dependen.

Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1. Semakin dekat dengan angka 1, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan dampak variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga model dianggap semakin kuat dan mewakili. Sebaliknya, jika nilai R^2 hampir nol, maka kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variasi pada variabel dependen dianggap rendah. Menurut Hair et al., Ghozali dan Latan (2012), serta Magdalena dan Angela Krisanti (2019), nilai R^2 sebesar 0,75 diklasifikasikan sebagai model yang kuat, 0,50 termasuk kategori sedang, dan 0,25 tergolong dalam kategori lemah. Nilai R-Square dalam analisis PLS menunjukkan seberapa besar variasi konstruk yang dapat dijelaskan oleh model yang dikembangkan (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, kualitas model prediktif dan model penelitian akan meningkat seiring bertambahnya nilai R^2 yang dicapai.

3.6.3. Uji Hipotesis *Mediating*

Pengujian hipotesis mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang diestimasi melalui pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), sebagaimana dijelaskan oleh Ghazali dan Latan (2015). Tujuannya adalah untuk menguji peran motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Perubahan Organisasi dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sebuah variabel dinyatakan sebagai mediator apabila hasil pengujian menunjukkan signifikansi, yaitu ketika nilai *p-value* kurang dari atau sama dengan 0,05. Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis adalah: hipotesis ditolak jika nilai *t-statistic* kurang dari 1,96 atau nilai signifikansi melebihi 0,05;

sebaliknya, hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 atau nilai signifikansi berada di bawah 0,05.

3.7. Partial Least Square (PLS)

Jogiyanto (2007) mengemukakan bahwa Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu teknik analisis statistik multivariat yang memungkinkan pengujian simultan terhadap beberapa variabel independen dan dependen secara bersamaan. Metode ini termasuk dalam pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dirancang untuk mengatasi kendala dalam analisis regresi berganda, khususnya ketika data mengalami permasalahan seperti ukuran sampel kecil, distribusi data yang tidak normal, atau terjadinya multikolinearitas antar variabel. Menurut (Sani, 2018) analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

- 1) Analisa *Outer Model* (Model Pengukuran)
- 2) Analisa *Inner Model* (Model Struktural)
- 3) Pengujian Hipotesis

3.7.1. Analisa Outer Model

Model pengukuran, atau yang dikenal sebagai *outer model*, berfungsi untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dalam sebuah model. Menurut Ghazali dan Latan (2015), pengujian *outer model* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator yang digunakan merefleksikan konstruk laten yang diukur, serta untuk memastikan bahwa data yang diperoleh layak digunakan dalam analisis. Evaluasi terhadap model pengukuran ini dilakukan melalui pendekatan *Multi-Trait Multi-Method* (MTMM), dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan melalui beberapa tahapan berikut:

1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur seberapa konsisten indikator-indikator dalam sebuah konstruk berkorelasi satu sama lain. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai outer loading yang telah distandarisasi, yang mencerminkan sejauh mana setiap indikator berkaitan dengan konstruk yang diukur. Semakin besar nilai outer loading, maka semakin kuat relasi antara indikator dengan konstruk itu. Berdasarkan Ghazali (2018), validitas dalam penggunaan kuesioner berkaitan dengan sejauh mana alat pengukuran dapat menggambarkan variabel yang ingin diteliti, sehingga pertanyaan yang diajukan secara akurat mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas konvergen dari model pengukuran dapat dilihat melalui hubungan antara skor indikator dan skor variabelnya. Nilai outer loading dianggap tinggi jika korelasinya lebih dari 0,7. Sebuah indikator dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen jika nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,50 atau jika semua nilai outer loading dari dimensi dalam konstruk memiliki nilai di atas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa alat yang dipakai telah berhasil mencerminkan variabel yang diukur dengan baik (Chin, 2015). Dalam proses pengembangan instrumen reflektif, Ghazali (2015) mengemukakan bahwa nilai outer loading yang berkisar antara 0,50 hingga 0,60 masih dianggap baik, terutama pada fase awal pengembangan model pengukuran

2) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan merupakan suatu teknik pengukuran yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk tidak memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk lain dalam model. Penilaian ini dilakukan melalui analisis *cross-loading*, di mana validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai korelasi antara indikator dengan konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lainnya. Menurut Ghazali dan Latan (2015), pengujian validitas diskriminan juga dapat dilakukan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai AVE dari masing-masing konstruk melebihi angka 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk laten tersebut mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator yang merepresentasikannya.

3) *Composite Reliability*

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur konsep yang dimaksud, serta untuk mengevaluasi konsistensi jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner. Pengujian ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen memiliki akurasi, ketepatan, dan kestabilan dalam mengukur konstruk yang diteliti. Dalam pendekatan PLS-SEM, pengujian reliabilitas konstruk reflektif dilakukan melalui dua indikator utama, yaitu nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstruk dinyatakan memiliki

reliabilitas yang baik apabila kedua nilai tersebut berada di atas angka 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

3.7.2. Analisa Inner Model

Analisis *inner model*, yang juga dikenal sebagai model struktural, bertujuan untuk mengevaluasi hubungan kausal antara konstruk laten yang terdapat dalam model penelitian. Model ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen secara langsung maupun tidak langsung. Evaluasi terhadap *inner model* dilakukan melalui beberapa indikator penting, di antaranya adalah nilai R-Square (R^2), nilai Q-Square (Q^2), serta uji signifikansi jalur (path coefficient) melalui nilai t-statistik dan p-value:

1) Koefisien Determinasi (R^2)

R-Square digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model struktural dengan menilai seberapa baik variabel laten endogen dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen dalam model. Nilai ini menjadi indikator sejauh mana model memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel yang diteliti. Perubahan pada nilai R-Square menggambarkan besarnya kontribusi variabel eksogen dalam memengaruhi variabel endogen, baik secara signifikan maupun tidak. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai R-Square sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, nilai 0,50 dikategorikan sedang, sedangkan nilai 0,25 termasuk dalam kategori lemah.

2) Predictive Relevance (Q^2)

Goodness of fit model dapat dievaluasi melalui nilai *Q-square predictive relevance*, yang digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi data observasi. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai Q-square

yang lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$) menunjukkan bahwa model memiliki daya prediktif yang memadai, sedangkan nilai Q-square kurang dari atau sama dengan nol ($Q^2 \leq 0$) mengindikasikan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif. Dengan demikian, semakin tinggi nilai Q-square, semakin baik pula kualitas prediksi model terhadap data observasi yang digunakan.

3) *F-Square*

Uji F-Square digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana kontribusi setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Uji ini memberikan pemahaman tentang daya pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya, tanpa memedulikan signifikansinya. Cohen (2013) menyatakan bahwa interpretasi nilai F-Square terbagi menjadi tiga kategori: nilai antara $\geq 0,02$ dan $< 0,15$ menunjukkan efek kecil (small effect), nilai antara $\geq 0,15$ dan $< 0,35$ dianggap sebagai efek sedang (medium effect), sedangkan nilai $\geq 0,35$ menunjukkan efek besar (large effect).

3.7.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis mediating dilakukan melalui analisis regresi termoderasi (MRA) yang diestimasi menggunakan SEM-PLS (Ghozali dan Latani, 2015). Untuk menguji motivasi sebagai variabel perantara dalam hubungan antara Perubahan Organisasi dan Rotasi Kerja terhadap kinerja. Sebuah variabel dapat dianggap sebagai variabel mediasi jika dinyatakan positif apabila nilai p-values kurang dari atau sama dengan 0,05. Kriteria yang dipakai sebagai acuan perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak jika $t\text{-hitung} < 1,96$ atau nilai $\text{sig} > 0,05$, Hipotesis diterima jika $t\text{-hitung} > 1,96$ atau nilai $\text{sig} < 0,05$.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, dengan melibatkan 84 responden yang seluruhnya merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai langkah awal dalam analisis data, disajikan terlebih dahulu gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden berdasarkan hasil pengisian kuesioner. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, usia, status kepegawaian, masa kerja, serta tingkat pendidikan. Uraian lengkap mengenai masing-masing aspek karakteristik responden dapat dilihat dalam pembahasan berikut:

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	42	50
	Perempuan	42	50
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 84 responden di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan jumlah yang seimbang antara laki-laki dan perempuan. Dari total responden, sebanyak 50 orang (50%) merupakan laki-laki, dan 50 orang (50%) merupakan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja

DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah terdapat keterwakilan gender yang merata antara ASN laki-laki dan perempuan. Keseimbangan ini juga mencerminkan bahwa tidak terdapat dominasi jenis kelamin tertentu dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik di instansi tersebut.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Usia Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Usia	≤ 30	16	19,05
	31 – 40	36	42,86
	> 40	32	38,10
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan data karakteristik responden menurut usia, diketahui bahwa mayoritas responden berada dalam kelompok usia produktif. Dari total 84 responden, sebanyak 16 orang (19,05%) berusia kurang dari atau sama dengan 30 tahun, 36 orang (42,86%) berada pada rentang usia 30 hingga 40 tahun, dan 32 orang (38,10%) berusia lebih dari 40 tahun. Berdasarkan data, mayoritas responden berada dalam kategori usia produktif, dengan 80,96% berusia di atas 30 tahun. Kelompok usia ini umumnya memiliki kematangan emosional dan pengalaman kerja yang cukup, sehingga lebih siap menghadapi perubahan organisasi dan pelaksanaan rotasi kerja. Dalam konteks penelitian ini, usia produktif berpotensi mendorong motivasi berprestasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam mendukung pelayanan publik yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Tabel 4.3
Status Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Status	PPPK	18	21,43
	PNS	66	78,57
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu sebanyak 66 orang (78,57%), sedangkan 18 orang (21,43%) merupakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dominasi PNS dalam responden menunjukkan tingkat keterikatan dan pengalaman kerja jangka panjang yang relevan dalam merespons perubahan organisasi serta pelaksanaan rotasi kerja. Status kepegawaian ini juga dapat memengaruhi tingkat motivasi berprestasi dan kesiapan dalam menghadapi kebijakan manajerial, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai di lingkungan pelayanan publik.

4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Masa Kerja	< 5 Tahun	37	44,05
	5 – 10 Tahun	12	14,29
	> 10 Tahun	35	41,67
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai DPMPSTSP Provinsi Jawa Tengah memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun (44,05%), disusul oleh pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (41,67%), dan sisanya 5–10 tahun (14,29%). Komposisi ini mencerminkan keberagaman pengalaman kerja yang

dapat memengaruhi respons terhadap perubahan organisasi, efektivitas rotasi kerja, serta motivasi dan kinerja pegawai.

4.1.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.5
Tingkat Pendidikan Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Tingkat Pendidikan	SMA	7	8,33
	D-III	4	4,76
	S-1	50	59,52
	S-2	23	27,38
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Sebagian besar pegawai DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah berpendidikan S-1 sebanyak 50 orang (59,52%) dan S-2 sebanyak 23 orang (27,38%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang mendukung kemampuan dalam memahami aturan, berkomunikasi dengan baik, serta memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan profesional.

Sementara itu, terdapat 7 pegawai (8,33%) yang berpendidikan SMA dan 4 pegawai (4,76%) berpendidikan D-III. Meskipun jumlahnya lebih sedikit, mereka tetap memiliki peran penting dalam pelaksanaan tugas-tugas teknis maupun non teknis. Dengan pelatihan yang sesuai, seluruh pegawai dari berbagai tingkat pendidikan dapat saling melengkapi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

4.2. Analisis Deskripsi

Statistik deskriptif dalam penelitian ini menyajikan ringkasan data berdasarkan tanggapan responden terhadap seluruh item pernyataan dalam kuesioner. Tujuan dari penyajian ini adalah untuk memberikan gambaran umum

mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti. Untuk mengetahui intensitas atau tingkat kondisi dari setiap variabel, dilakukan perhitungan dengan mengalikan skor tertinggi pada skala Likert dengan jumlah item pernyataan dalam variabel tersebut. Selanjutnya, kategori penilaian responden terhadap setiap variabel dijelaskan melalui interval nilai yang menunjukkan tingkat kecenderungan, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Tabel 4.6
Kriteria Interpretasi Skor

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Berdasarkan Tabel 4.6, interpretasi skor dilakukan dengan mengelompokkan hasil ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, cukup, dan tinggi. Untuk menentukan posisi kecenderungan responden, digunakan perhitungan nilai rata-rata berdasarkan skala Likert. Skor tertinggi adalah 5 (Sangat Setuju) dan terendah adalah 1 (Sangat Tidak Setuju). Selanjutnya, untuk mengetahui kecenderungan tersebut, digunakan rumus statistik deskriptif seperti dikemukakan oleh Sugiyono (2019). Rumus ini digunakan untuk menghitung rata-rata tanggapan responden pada setiap indikator, yaitu:

$$\bar{x} = \frac{\sum (f_i \times S_i)}{N}$$

Keterangan:

- $\bar{x}$ = Nilai rata-rata
- f_i = Frekuensi responden pada skor ke-i
- S_i = Skor ke-i (1 sampai 5)
- N = Total jumlah responden

4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Perubahan Organisasi

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel Perubahan Organisasi

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Struktur	0	0	0	0,00	20	23,81	42	50,00	22	26,19	4,02	Tinggi
Teknologi	0	0	0	0,00	8	9,52	32	38,10	44	52,38	4,43	Sangat Tinggi
Penataan Fisik	0	0	6	7,14	30	35,71	33	39,29	15	17,86	3,68	Tinggi
Orang/ SDM	0	0	4	4,76	21	25,00	42	50,00	17	20,24	3,86	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.7, rata-rata keseluruhan untuk indikator dalam variabel yang diamati menunjukkan hasil yang tergolong dalam kategori tinggi, dengan rata-rata skor berkisar antara 3,68 hingga 4,43. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian positif terhadap elemen-elemen seperti struktur organisasi, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks yang diteliti.

Indikator Teknologi mencatat rata-rata tertinggi, yaitu 4,43, dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sebanyak 52,38% responden memberikan penilaian sangat setuju dan 38,10% menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan pada indikator ini. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat mengapresiasi penerapan teknologi yang ada, baik dari segi kemutakhiran, kemudahan penggunaan, maupun dukungan terhadap efisiensi kerja. Tingginya nilai ini mengindikasikan bahwa teknologi menjadi salah satu kekuatan utama dalam mendukung kinerja sistem atau organisasi.

Indikator Struktur memperoleh rata-rata 4,02, yang termasuk dalam kategori tinggi. Sebanyak 50% responden menyatakan setuju dan 26,19% memberikan penilaian sangat setuju. Ini menandakan bahwa struktur organisasi yang ada sudah dianggap cukup baik oleh mayoritas responden. Dengan struktur yang dinilai positif, kemungkinan besar organisasi atau sistem yang dikaji memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas serta alur komunikasi yang efisien.

Indikator Orang/SDM memiliki rata-rata 3,86, juga berada dalam kategori tinggi. Sebagian besar responden, yaitu 50%, menyatakan setuju dan 20,24% memberikan penilaian sangat setuju. Meskipun hasilnya tergolong baik, masih terdapat 4,76% responden yang menjawab kurang setuju. Ini menunjukkan bahwa meskipun SDM dinilai cukup mumpuni, masih ada ruang untuk peningkatan, misalnya dalam hal kompetensi, pelayanan, atau kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Penataan Fisik, dengan skor 3,68, meskipun masih dalam kategori tinggi. Sebanyak 39,20% responden menyatakan setuju, sementara 35,71% memberikan penilaian cukup setuju, dan bahkan 7,14% menyatakan kurang setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek fisik seperti tata ruang, fasilitas, dan kelengkapan prasarana masih perlu ditingkatkan. Meskipun belum berada pada tingkat yang mengkhawatirkan, persepsi responden menunjukkan bahwa penataan fisik belum sepenuhnya optimal dan dapat memengaruhi pengalaman mereka secara keseluruhan.

Secara umum, hasil ini mencerminkan bahwa keempat indikator memiliki persepsi positif dari responden, dengan teknologi sebagai kekuatan utama dan

penataan fisik sebagai area yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut dalam pengembangan ke depan.

4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Rotasi Kerja

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Rotasi Kerja

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Tambahan Kemampuan	2	0	1	0,01	12	14,29	40	47,62	29	34,52	4,11	Tinggi
Tambahan Pengetahuan	0	0	0	0,00	20	23,81	42	50,00	22	26,19	4,02	Tinggi
Tingkat Kejenuhan Kerja	1	0	1	1,19	10	11,90	36	42,86	36	42,86	4,25	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.8, rata-rata keseluruhan indikator untuk variabel efektivitas rotasi kerja berada dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan rotasi kerja di lingkungan yang diteliti dinilai cukup efektif oleh para responden, baik dari aspek pengembangan kemampuan, peningkatan pengetahuan, maupun pengurangan tingkat kejenuhan kerja.

Indikator tingkat kejenuhan kerja mencatat rata-rata tertinggi yaitu 4,25, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sebanyak 42,86% responden memberikan penilaian setuju dan 42,86% lainnya menyatakan sangat setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa rotasi kerja terbukti efektif dalam mengurangi rasa jenuh pegawai terhadap rutinitas pekerjaan. Variasi tugas yang ditawarkan melalui rotasi kerja tampaknya mampu memberikan penyegaran mental dan motivasi baru bagi pegawai, yang berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

Indikator tambahan kemampuan memperoleh rata-rata 4,11, yang tergolong dalam kategori tinggi. Sebanyak 47,62% responden menyatakan setuju dan 34,52%

memberikan penilaian sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa rotasi kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan individu, terutama dalam hal keterampilan teknis, komunikasi lintas bidang, dan adaptasi terhadap tugas baru. Dengan demikian, rotasi kerja tidak hanya berdampak pada variasi pekerjaan tetapi juga memperkuat kapasitas personal karyawan.

Indikator tambahan pengetahuan memiliki rata-rata 4,02, yang juga termasuk dalam kategori tinggi. Mayoritas responden, yaitu 50%, menyatakan setuju dan 26,19% memberikan penilaian sangat setuju. Meskipun termasuk yang paling rendah di antara ketiga indikator, hasil ini tetap mencerminkan bahwa responden merasakan adanya peningkatan wawasan dan pemahaman terhadap pekerjaan lain melalui proses rotasi. Pengalaman di unit atau bidang lain membantu pegawai memahami proses kerja secara lebih menyeluruh dan memperluas perspektif mereka dalam menyelesaikan tugas.

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa rotasi kerja memiliki efektivitas yang baik dalam berbagai aspek penting bagi kinerja pegawai. Terutama, rotasi tidak hanya memperluas kapasitas individu dari sisi kemampuan dan pengetahuan, tetapi juga berperan signifikan dalam mengurangi kejenuhan kerja yang dapat menghambat produktivitas.

4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Berprestasi

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Berprestasi

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Berorientasi pada tujuan	0	0	0	0,00	3	3,57	28	33,33	53	63,10	4,60	Sangat Tinggi
Target Kerja	0	0	0	0,00	5	5,95	37	44,05	42	50,00	4,44	Sangat Tinggi

Bertanggung jawab	0	0	0	0,00	2	2,38	21	25,00	61	72,62	4,70	Sangat Tinggi
Berani mengambil resiko	0	0	2	2,38	14	16,67	35	41,67	33	39,29	4,18	Tinggi
Menerima umpan balik	0	0	0	0,00	4	4,76	28	33,33	52	61,90	4,57	Sangat Tinggi
Merealisasikan rencana	0	0	0	0,00	6	7,14	39	46,43	39	46,43	4,39	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.9, seluruh indikator pada variabel motivasi berprestasi menunjukkan rata-rata yang tergolong dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa responden memiliki tingkat motivasi yang sangat baik dalam hal pencapaian kinerja dan tujuan kerja.

Indikator bertanggung jawab mencatat rata-rata tertinggi yaitu 4,70, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sebanyak 72,62% responden memberikan penilaian sangat setuju dan 25% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Rasa tanggung jawab yang kuat merupakan fondasi penting dalam mewujudkan kinerja individu maupun organisasi yang unggul.

Indikator berorientasi pada tujuan memiliki rata-rata 4,60, juga termasuk kategori sangat tinggi. Sebanyak 63,10% responden menyatakan sangat setuju dan 33,33% menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam indikator ini. Data ini mengindikasikan bahwa para responden memiliki komitmen kuat dalam mencapai tujuan kerja, baik yang bersifat individu maupun organisasi. Orientasi pada tujuan menjadi pendorong penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Indikator menerima umpan balik mencatat rata-rata 4,57, berada dalam kategori sangat tinggi. Sebagian besar responden, yaitu 61,90%, menyatakan sangat

setuju dan 33,33% menyatakan setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa responden bersedia menerima masukan dari atasan atau rekan kerja sebagai bagian dari proses pengembangan diri. Sikap terbuka terhadap umpan balik sangat krusial dalam menciptakan budaya kerja yang dinamis dan responsif terhadap perubahan.

Indikator target kerja memperoleh rata-rata 4,44, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sebanyak 50% responden menyatakan sangat setuju dan 44,05% menyatakan setuju. Artinya, responden memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai target yang telah ditentukan. Motivasi untuk mencapai target menjadi salah satu indikator utama dalam mengukur tingkat ambisi dan produktivitas seseorang di lingkungan kerja.

Indikator dengan rata-rata terendah adalah berani mengambil risiko, yaitu 4,18, meskipun masih dalam kategori tinggi. Sebanyak 41,67% responden menyatakan setuju dan 39,29% menyatakan sangat setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun keberanian mengambil risiko sudah cukup baik, namun masih ada ruang untuk penguatan. Pengambilan risiko yang terukur penting dalam mendorong inovasi dan keberanian menghadapi tantangan baru dalam dunia kerja.

Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa responden memiliki motivasi berprestasi yang sangat tinggi, terutama dalam hal tanggung jawab, orientasi pada tujuan, dan kesiapan menerima umpan balik. Hal ini memberikan sinyal positif terhadap kemampuan individu untuk terus berkembang dan berkontribusi secara optimal dalam lingkungan kerja.

4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Jumlah Pekerja	0	0	0	0,00	6	7,14	42	50,00	36	42,86	4,36	Sangat Tinggi
Kualitas Pekerjaan	0	0	0	0,00	4	4,76	40	47,62	40	47,62	4,43	Sangat Tinggi
Ketepatan Waktu	0	0	0	0,00	5	5,95	39	46,43	40	47,62	4,42	Sangat Tinggi
Kemampuan Kerjasama	0	0	0	0,00	4	4,76	40	47,62	40	47,62	4,43	Sangat Tinggi
Kreatifitas	0	0	2	2,38	17	20,24	42	50,00	23	27,38	4,02	Tinggi
Inisiatif	0	0	1	1,19	16	19,05	41	48,81	26	30,95	4,10	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.10, variabel kinerja pegawai terdiri dari enam indikator yang seluruhnya berada dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja pegawai secara umum adalah sangat positif.

Indikator kualitas pekerjaan memiliki rata-rata tertinggi, yaitu 4,43, dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sebanyak 47,62% responden menyatakan setuju dan 47,62% sangat setuju bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat, akurat, dan sesuai standar yang ditetapkan.

Indikator kemampuan kerjasama juga memperoleh rata-rata 4,43 dengan kategori sangat tinggi. Responden yang setuju sebanyak 50% dan yang sangat setuju 42,86%, menandakan kemampuan kerja sama pegawai tergolong sangat baik.

Indikator ketepatan waktu menunjukkan rata-rata 4,42, termasuk kategori sangat tinggi. Sebanyak 46,43% responden memberikan penilaian setuju dan

40,48% sangat setuju, menandakan pegawai dinilai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu.

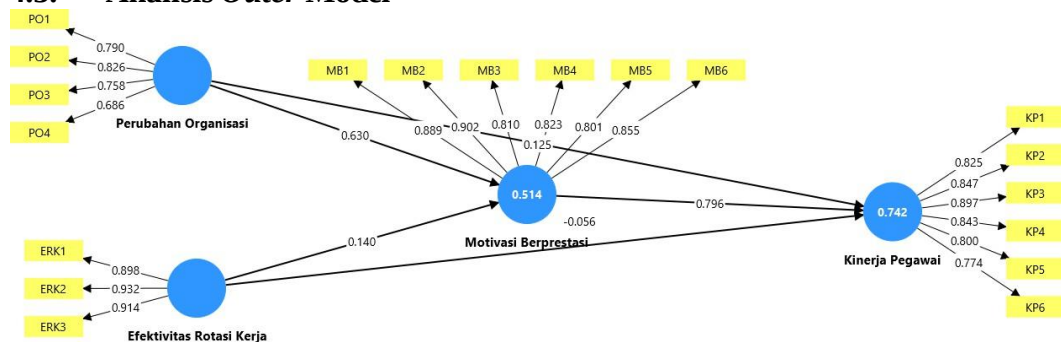
Indikator jumlah pekerja memiliki rata-rata 4,36, juga dalam kategori sangat tinggi, dengan 50% responden menyatakan setuju dan 42,86% sangat setuju bahwa jumlah pegawai yang ada sudah memadai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sementara itu, indikator inisiatif mencatat rata-rata 4,10, termasuk dalam kategori tinggi. Sebanyak 48,81% responden setuju dan 30,95% sangat setuju, menunjukkan bahwa sikap proaktif pegawai sudah baik, meskipun masih dapat ditingkatkan.

Indikator kreativitas memiliki rata-rata 4,02, juga dalam kategori tinggi. Terdapat 50% responden yang menyatakan setuju, 20,24% cukup setuju, dan 2,38% tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kreativitas pegawai dinilai baik oleh sebagian besar responden, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam menyumbangkan ide-ide baru.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai dinilai sangat baik, terutama dalam hal kualitas pekerjaan, kemampuan kerjasama, dan ketepatan waktu. Namun demikian, aspek inisiatif dan kreativitas masih perlu ditingkatkan untuk mendukung kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

4.3. Analisis Outer Model



Gambar 4.1
Outer Model PLS Alghoritm

4.3.1. Convergent Validity

Analisis *convergent validity* digunakan untuk mengidentifikasi tingkat validitas atau ketepatan instrumen kuesioner dalam menjelaskan variabel yang ditanyakan. Berikut nilai dari indikator variabel *convergent validity* didasarkan pada koefisien *outer loading* dengan hasil tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11
Uji Convergent Validity

Indikator	Outer Loading	Kriteria	Kesimpulan
X1.1	0,79	> 0,5	Valid
X1.2	0,826	> 0,5	Valid
X1.3	0,758	> 0,5	Valid
X1.4	0,686	> 0,5	Valid
X2.1	0,898	> 0,5	Valid
X2.2	0,932	> 0,5	Valid
X2.3	0,914	> 0,5	Valid
Y1.1	0,889	> 0,5	Valid
Y1.2	0,902	> 0,5	Valid
Y1.3	0,81	> 0,5	Valid
Y1.4	0,823	> 0,5	Valid
Y1.5	0,825	> 0,5	Valid
Y1.6	0,81	> 0,5	Valid
Y2.1	0,825	> 0,5	Valid
Y2.2	0,847	> 0,5	Valid
Y2.3	0,897	> 0,5	Valid
Y2.4	0,843	> 0,5	Valid
Y2.5	0,8	> 0,5	Valid
Y2.6	0,774	> 0,5	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Hasil dari *outer loading* menjelaskan bahwa keseluruhan nilai telah memenuhi yakni $> 0,5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan nilai indikator yang digunakan dalam penelitian ini lolos dalam uji validitas dan dinyatakan valid. Artinya indikator yang digunakan dalam penelitian dapat

menggambarkan variabel Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Dalam pengujian *outer model*, validitas diskriminan dapat dievaluasi dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk terhadap korelasi antar konstruk dalam model. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar AVE-nya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya. Menurut Ghazali dan Latan (2015), kriteria minimal yang harus dipenuhi agar validitas diskriminan tercapai adalah apabila nilai AVE melebihi angka 0,50.

Tabel 4.12
Uji *Discriminant Validity*

Variabel	Ave	Kriteria	Kesimpulan
Perubahan Organisasi	0,915	> 0,5	Valid
Efektivitas Rotasi Kerja	0,832	> 0,5	Valid
Motivasi Berprestasi	0,848	> 0,5	Valid
Kinerja Pegawai	0,767	> 0,5	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.12, semua variabel yang diuji (Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Pegawai) memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel tersebut valid dalam hal *discriminant validity*. Ini berarti bahwa setiap variabel dapat dengan jelas dibedakan dari variabel lain dalam model, dan setiap konstruk benar-benar mengukur aspek yang berbeda dari ASN di lingkungan DPMPSTP Provinsi Jawa Tengah.

4.3.3. *Composite Reliability*

Composit *Reliability Cronbach Alpha Composite reliability* fungsinya yaitu untuk mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel. Data yang memiliki *composite reliability* $> 0,7$ berarti mempunyai reliabilitas yang baik. Berikut tabel yang menunjukkan nilai reliabel dari setiap variabel yang diuji:

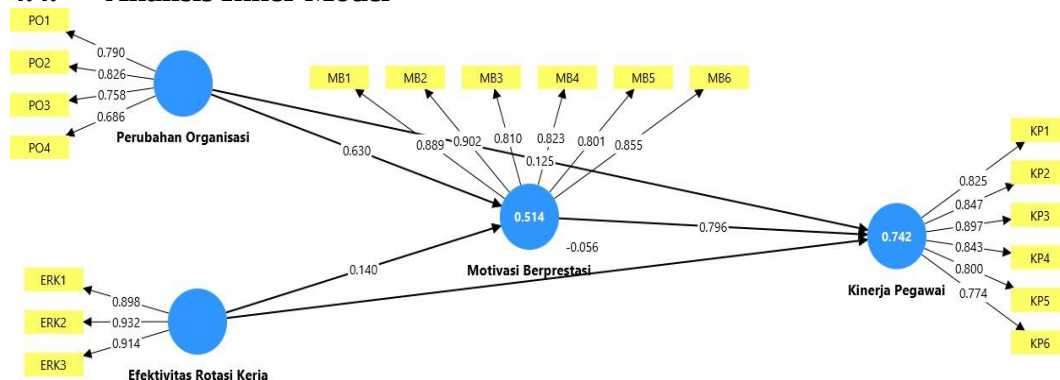
Tabel 4.13
Uji *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria	Kesimpulan
Perubahan Organisasi	0.769	0.850	$> 0,7$	Reliabel
Efektivitas Rotasi Kerja	0.903	0.939	$> 0,7$	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0.921	0.939	$> 0,7$	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.911	0.931	$> 0,7$	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Mengacu pada Tabel 4.13, seluruh variabel yang dianalisis yaitu Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model telah memenuhi kriteria reliabilitas internal yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian ini dinilai konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur masing-masing variabel, khususnya pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.

4.4. Analisis Inner Model



Gambar 4.2
Inner Model PLS Alghoritm

4.4.1. Uji R-Square

Pengujian nilai R-Square bertujuan untuk menilai seberapa baik model struktural mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel endogen. R-Square yang baik memiliki nilai antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang semakin tinggi. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai R-Square sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 mencerminkan model dengan kategori sedang atau moderat, sedangkan nilai 0,25 mengindikasikan model yang lemah. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS, nilai R-Square yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dilihat pada uraian berikut:

Tabel 4.14
Uji R-Square

Variabel	R Square	Kriteria	Kesimpulan
<i>Motivasi Berprestasi</i>	0,514	> 0,5	Sedang/Moderat
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,742	> 0,5	Sedang/Moderat

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Hasil uji *R-Square* sebagaimana tercantum dalam tabel 4.14 menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian ini. Nilai *R-Square* untuk variabel Motivasi Berprestasi sebesar 0,514, yang berarti bahwa Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja mampu menjelaskan sebesar 51,4% variasi dalam Motivasi Berprestasi, sementara sisanya sebesar 48.6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Selanjutnya, nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,742, yang menunjukkan bahwa Perubahan Organisasi, Efektivitas Rotasi Kerja, dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 74,2% variasi dalam Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya sebesar 25,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berdasarkan pedoman interpretasi nilai *R-Square*, kedua nilai yang diperoleh berada dalam kategori sedang atau moderat. Temuan ini mengindikasikan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup memadai dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada masing-masing variabel dependen.

4.4.2. Uji *Q-Square*

Goodness of fit model dapat dievaluasi melalui nilai *Q-Square* (*predictive relevance*), yang digunakan untuk mengukur sejauh mana model mampu menghasilkan prediksi yang akurat terhadap nilai-nilai observasi. Evaluasi ini berfungsi untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap variabel laten endogen dalam penelitian. Apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$),

maka model tersebut dinyatakan memiliki relevansi prediktif yang memadai, sehingga prediksi yang dihasilkan dapat dikategorikan baik dan berkualitas.

Tabel 4.14
Uji Q-Square

Variabel	Q-Square	Kriteria	Kesimpulan
<i>Motivasi Berprestasi</i>	0,473	> 0	Terpenuhi
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,375	> 0	Terpenuhi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.14, diketahui bahwa nilai *Q-Square* pada variabel *Motivasi Berprestasi* sebesar 0,473 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat baik terhadap variabel tersebut. Nilai ini menunjukkan bahwa hasil observasi yang dihasilkan oleh model memiliki kualitas prediksi yang tinggi.

Sementara itu, pada variabel *Kinerja Pegawai*, nilai *Q-Square* sebesar 0,375 juga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model mampu memprediksi variabel ini secara akurat. Dengan demikian, kedua variabel endogen dalam penelitian ini baik motivasi berprestasi maupun kinerja pegawai memenuhi kriteria *Q-Square* (> 0), yang berarti model yang digunakan layak secara prediktif.

4.4.3. Uji F-Square

Uji F-Square digunakan untuk menilai besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural, tanpa memperhitungkan tingkat signifikansi pengaruh tersebut. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar efek yang ditimbulkan oleh suatu konstruk

terhadap konstruk lainnya. Menurut Cohen (2013), jika nilai F-Square berada pada rentang $\geq 0,02$ hingga $< 0,15$, maka pengaruh yang ditimbulkan dikategorikan sebagai efek kecil (*small effect*). Selanjutnya, nilai F-Square antara $\geq 0,15$ hingga $< 0,35$ termasuk dalam kategori pengaruh sedang (*medium effect*), sementara nilai F-Square yang mencapai atau melebihi 0,35 menunjukkan adanya pengaruh besar (*large effect*).

Tabel 4.16
Uji F-Square

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	F-Square	Kesimpulan
Perubahan Organisasi	Motivasi Berprestasi	0.568	Pengaruh Tinggi
Perubahan Organisasi	Kinerja Pegawai	0.027	Pengaruh Rendah
Efektivitas Rotasi kerja	Motivasi Berprestasi	0.028	Pengaruh Rendah
Efektivitas Rotasi kerja	Kinerja Pegawai	0.008	Tidak Berpengaruh
Motivasi Berprestasi	Kinerja Pegawai	1.195	Pengaruh Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Hasil uji *F-Square*, yang disajikan dalam tabel 4.16, digunakan untuk mengevaluasi besarnya dampak masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *F-Square* menunjukkan kontribusi masing-masing konstruk terhadap perubahan variabel endogen, dengan kategori klasifikasi pengaruh diklasifikasikan sebagai rendah, sedang, atau tinggi sesuai dengan panduan dari Cohen (2013).

Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi menunjukkan nilai *F-Square* sebesar 0,568, yang termasuk dalam kategori pengaruh tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan motivasi berprestasi pegawai.

Sementara itu, pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,027, yang termasuk dalam pengaruh rendah.

Meskipun ada pengaruh, kontribusinya tergolong kecil dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai secara langsung.

Untuk hubungan antara Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Motivasi Berprestasi, nilai *F-Square* sebesar 0,028 juga berada pada kategori pengaruh rendah, yang menunjukkan bahwa efektivitas rotasi kerja hanya memberikan kontribusi kecil terhadap peningkatan motivasi berprestasi.

Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai *F-Square* sebesar 0,008, yang berada di bawah ambang minimum 0,02, sehingga dapat dikatakan tidak signifikan. Artinya, efektivitas rotasi kerja tidak memberikan dampak berarti terhadap perubahan kinerja pegawai secara langsung.

Adapun Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai *F-Square* sebesar 1,195, yang tergolong pengaruh tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi merupakan faktor yang sangat dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai, dan memiliki peran yang kuat dalam meningkatkan kinerja mereka.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji *t* (*t-test*), yang merupakan salah satu teknik dalam analisis statistik parametrik. Menurut Ghazali (2012) serta Magdalena dan Angela Krisanti (2019), uji *t* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah sebagai berikut: hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai *t*-hitung

lebih besar dari 1,96 atau nilai signifikansi kurang dari 0,05, yang berarti terdapat pengaruh signifikan. Sebaliknya, apabila *t*-hitung kurang dari 1,96 atau nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol diterima, yang menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.17
Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Perubahan Organisasi → Motivasi Berprestasi	0,63	0,083	7,620	0.000	Signifikan
Efektivitas Rotasi Kerja → Motivasi Berprestasi	0,154	0,099	1,421	0,155	Tidak Signifikan
Perubahan Organisasi → Kinerja Pegawai	0,125	0,096	1,303	0,193	Tidak Signifikan
Efektivitas Rotasi Kerja → Kinerja Pegawai	-0,056	0,08	0,695	0,487	Tidak Signifikan
Motivasi Berprestasi → Kinerja Pegawai	0,796	0,081	9,854	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Hasil analisis koefisien jalur (*path coefficients*) pada Tabel 4.16 menunjukkan kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Berikut penjelasan masing-masing hubungan:

1) Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Nilai *original sample* sebesar 0,630 dengan *t-statistic* sebesar 7,620 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) mengindikasikan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Dengan hasil tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

2) Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Motivasi Berprestasi

Nilai *original sample* sebesar 0,154 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,421 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* sebesar 0,155 (melebihi 0,05) menunjukkan bahwa Efektivitas Rotasi Kerja memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap Motivasi Berprestasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima atau dinyatakan ditolak.

3) Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *original sample* sebesar 0,125, dengan *T-statistics* sebesar 1,303 (< 1,96) dan *P-value* sebesar 0,193 (> 0,05) mengindikasikan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka, hipotesis ditolak.

4) Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *original sample* sebesar -0,056, dengan *T-statistics* sebesar 0,695 (< 1,96) dan *P-value* sebesar 0,487 (> 0,05) menunjukkan bahwa efektivitas rotasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis ditolak.

5) Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai *original sample* sebesar 0,796, dengan *T-statistics* sebesar 9,854 (> 1,96) dan *P-value* sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis diterima.

Pengujian terhadap hipotesis mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang diestimasi melalui pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis Partial Least Squares

(SEM-PLS), sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali dan Latan (2015). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Motivasi Berprestasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Suatu konstruk dapat dinyatakan sebagai variabel mediasi apabila hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *p-value* berada di bawah atau sama dengan 0,05, dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96.

Tabel 4.18
Path Mediating

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Perubahan Organisasi → Motivasi Berprestasi → Kinerja Pegawai	0.501	0.088	5.673	0.000	Signifikan
Efektivitas Rotasi Kerja → Motivasi Berprestasi → Kinerja Pegawai	0.111	0.078	1.427	0.154	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.18 menunjukkan hasil pengujian variabel mediasi menggunakan pendekatan *Path Mediating* dalam model struktural dengan bantuan SEM-PLS. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah Motivasi Berprestasi mampu menjadi variabel yang memediasi hubungan antara Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Kriteria signifikansi mediasi ditentukan apabila nilai *T-statistics* $> 1,96$ dan *P-value* $\leq 0,05$ (Ghozali & Latan, 2015).

1) Perubahan Organisasi -> Motivasi Berprestasi -> Kinerja Pegawai

Didapatkan nilai *Original Sample* sebesar 0,501, *T-statistics* sebesar 5,673 ($> 1,96$), dan *P-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan memediasi hubungan antara perubahan organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, perubahan yang dilakukan dalam organisasi dapat meningkatkan

motivasi berprestasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka. Hal ini mempertegas bahwa perubahan organisasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi berprestasi.

2) Efektivitas Rotasi Kerja -> Motivasi Berprestasi -> Kinerja Pegawai

Nilai *Original Sample* sebesar 0,111, *T-statistics* sebesar 1,427 ($< 1,96$), dan *P-value* sebesar 0,154 ($> 0,05$) hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan memediasi hubungan antara efektivitas rotasi kerja dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, efektivitas rotasi kerja yang dilakukan belum cukup mendorong peningkatan motivasi berprestasi, dan secara tidak langsung juga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, efektivitas rotasi kerja tidak memiliki pengaruh mediasi melalui motivasi berprestasi, sehingga jalur mediasi ini tidak terbukti secara statistik.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja pegawai. Artinya, semakin baik proses perubahan dilakukan, maka semakin tinggi pula dorongan pegawai untuk bekerja lebih optimal. Hal ini mencerminkan bahwa perubahan yang dijalankan mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung peningkatan motivasi dan kinerja pegawai.

Sementara itu, efektivitas rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa perpindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain, meskipun dapat menambah pengalaman atau pengetahuan baru, belum mampu mendorong peningkatan orientasi terhadap target, keberanian mengambil tanggung jawab, maupun inisiatif dalam bekerja. Hal ini dapat disebabkan karena rotasi belum sepenuhnya disesuaikan dengan minat, kapasitas, atau kesiapan pegawai, sehingga tidak menumbuhkan dorongan internal yang kuat untuk berprestasi setelah rotasi dilakukan.

Motivasi berprestasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja. Namun, motivasi belum mampu menjembatani secara efektif pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi saja tidak cukup jika rotasi kerja tidak dilaksanakan secara tepat dan terencana.

4.6.1. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil analisis, perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi pegawai. Dengan kata lain, setiap bentuk transformasi yang dilakukan oleh organisasi, baik menyangkut struktur, penerapan teknologi, penataan fisik lingkungan kerja, maupun pengelolaan sumber daya manusia, dapat mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dalam mencapai kinerja yang optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan yang tepat sasaran tidak hanya memperbaiki sistem kerja, tetapi juga membangkitkan semangat individu untuk berkembang dan berprestasi.

Perubahan organisasi merupakan kebijakan strategis yang telah dirancang oleh pemerintah untuk mendorong perbaikan tata kelola birokrasi. Salah satu implementasinya adalah penyetaraan jabatan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021, yang mengalihkan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional secara menyeluruh. Kebijakan ini tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap motivasi berprestasi pegawai. Meskipun pelaksanaannya menghadapi sejumlah tantangan, transformasi ini turut mendorong peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN. Dengan demikian, penyetaraan jabatan menjadi langkah strategis dalam menjawab kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik.

Ketika pegawai merasakan adanya peningkatan dukungan dan peluang dari lingkungan kerjanya, maka motivasi internal mereka cenderung meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Utami et.al 2017): (Setya dan Mardiana 2022), bahwa perubahan dalam struktur dan proses organisasi telah terbukti meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya menguntungkan kinerja keseluruhan. Sejalan dengan temuan lain yang menyatakan bahwa perubahan dalam struktur dan proses organisasi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Utomo dan Nugroho 2021) ; (Sudama 2022).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi perubahan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana transformasi tersebut mampu menyentuh aspek psikologis pegawai, khususnya motivasi berprestasi.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya terhadap semangat, keterlibatan, dan dorongan individu dalam mencapai kinerja terbaik.

4.6.2. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil analisis, efektivitas rotasi kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan motivasi berprestasi pegawai. Artinya, meskipun organisasi telah melakukan upaya rotasi dengan harapan dapat menyegarkan semangat kerja, memperluas wawasan, serta mengembangkan kemampuan adaptasi pegawai, namun hasil yang diperoleh belum mencerminkan adanya dorongan motivasional yang kuat untuk mencapai prestasi lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perpindahan tugas atau posisi dalam organisasi belum tentu mampu meningkatkan dorongan intrinsik pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang lebih optimal. Rotasi kerja diperlukan kajian analisis beban kerja sesuai dengan kompetensi, adanya keberlanjutan untuk memberikan motivasi melalui pelatihan yang memadai, serta dukungan dari atasan, untuk mengantisipasi ketidakpastian atau ketidaknyamanan, yang berdampak pada penurunan semangat kerja.

Temuan ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Setiawan (2017) dan Hormati (2016) yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Bahkan penelitian oleh Juita (2023) serta Anadiyah & Hidayati (2023) juga menggambarkan bahwa rotasi kerja memiliki potensi mendorong motivasi dan efektivitas kinerja, meskipun dengan pendekatan variabel berbeda.

Dalam pelaksanaan kebijakan rotasi kerja, masih perlu dipertimbangkan sejumlah aspek penting, antara lain kesiapan individu, arah pengembangan karier, penempatan berdasarkan kompetensi, serta kesesuaian beban kerja. Prosedur rotasi diperlukan proses evaluasi, analisis kebutuhan jabatan yang memadai serta pemetaan potensi pegawai yang optimal. Hal lain yang menjadi kendala rotasi disebabkan oleh faktor jumlah pegawai dan kompetensi pegawai yang ada kurang sesuai dengan analisis beban kerja. Kondisi tersebut berdampak pada minimnya kontribusi rotasi kerja terhadap peningkatan motivasi pegawai, serta berpotensi menimbulkan disorientasi dan resistensi di kalangan pegawai. Oleh karena itu, efektivitas implementasi rotasi kerja sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merancang mekanisme rotasi yang terencana, serta sejalan dengan strategi pengembangan karier pegawai secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas keberhasilan pelaksanaan rotasi kerja tidak hanya bergantung pada frekuensi atau pola perputaran posisi, tetapi juga pada kesiapan individu, arah pengembangan karier, dan analisis beban kerja serta dukungan manajemen yang berkelanjutan.

4.6.3. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi struktural dan teknis belum cukup untuk mendorong kinerja apabila tidak disertai dengan perubahan pada level individu, terutama dalam hal sikap, pemahaman, dan kesiapan mental pegawai. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Jansen et al. (2019) dan Poluakan (dalam Tambuwun et al., 2018), yang

menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Sholihatin et al. (2023) juga menemukan bahwa komponen-komponen perubahan organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan struktur organisasi sebagai satu-satunya komponen yang secara parsial memberikan pengaruh signifikan. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa efektivitas perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada konteks implementasi serta kesiapan individu dan organisasi dalam merespons perubahan yang terjadi.

Terkait hasil diatas dapat dijelaskan dari hasil penelitian oleh (Ishiqia Ramadhany Putri dan Ningrum Fauziah Yusuf 2022) bahwa persepsi individu terhadap perubahan sangat bervariasi, tergantung pada bagaimana mereka melihat manfaat dari perubahan tersebut. Perubahan dalam manajemen dapat mempengaruhi karyawan secara langsung, dan jika perubahan yang tepat diadopsi, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa setiap proposal perubahan biasanya dihadapkan pada dua kekuatan, kekuatan yang mendorong perubahan dan kekuatan yang menolak perubahan.

Dengan demikian, tidak adanya pengaruh signifikan antara perubahan organisasi dan kinerja pegawai menegaskan bahwa perubahan bukan sekadar soal kebijakan atau sistem baru, tetapi juga tentang kesiapan individu dalam menerima dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. Aspek komunikasi, pengembangan kompetensi melalui pendidikan pelatihan, serta pendekatan yang

bersifat partisipatif dapat dipertimbangkan agar setiap bentuk perubahan benar-benar dapat mendukung pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

4.6.4. Pengaruh Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa efektivitas rotasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun rotasi kerja telah diterapkan dalam organisasi, hal tersebut belum mampu memberikan dampak nyata dalam meningkatkan kualitas atau hasil kerja pegawai secara langsung. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu, seperti Onsardi dan Arianto (2020), Hetdina Stiffany (2017), serta Rosnaini dan Yulianawati (2022), yang menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menekankan bahwa rotasi kerja yang direncanakan dengan baik mampu meningkatkan motivasi, kapasitas, dan produktivitas melalui variasi tugas dan pengurangan kejenuhan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam konteks implementasi rotasi, kesiapan pegawai menerima tugas baru, serta persepsi pegawai yang berbeda satu dengan lainnya.

Temuan ini mengindikasikan bahwa rotasi kerja belum menjadi faktor penentu dalam pembentukan kinerja pegawai. Meskipun program rotasi kerja dinilai memberikan beberapa manfaat, seperti mengurangi kejenuhan, memberikan pengalaman baru, serta memperluas wawasan tugas, manfaat tersebut belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan performa kerja yang terukur. Pelaksanaan rotasi belum sepenuhnya menjawab permasalahan yang ada di organisasi. Hal ini diperlukan untuk memastikan implementasi rotasi kerja berjalan dengan efektif.

Beberapa faktor yang menjadi kendala adalah kemampuan, usia, jumlah pegawai dan kompetensi pegawai.

Dalam praktiknya, pegawai dipindahkan ke unit atau bidang yang tidak sesuai dengan latar belakang keahlian sehingga proses penyesuaian membutuhkan waktu yang relatif lama, perlu proses pembelajaran dan peningkatan kapasitas individu pegawai. Beberapa pegawai merasa belum siap dan belum memahami secara menyeluruh fungsi-fungsi baru yang diemban, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja.

Dengan demikian, ketiadaan pengaruh signifikan antara efektivitas rotasi kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa rotasi saja belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja. Untuk itu, organisasi perlu memastikan bahwa rotasi kerja dilaksanakan secara terstruktur, berbasis kompetensi yang berkelanjutan dan selaras dengan tujuan pengembangan karier pegawai. Tanpa pendekatan yang tepat, rotasi kerja tidak akan berjalan secara efektif yang pada akhirnya kurang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

4.6.5. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, motivasi berprestasi dalam diri pegawai menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin besar dorongan individu untuk mencapai prestasi kerja, maka semakin baik pula hasil kinerja yang dapat ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Nurasia 2022); (Widiana and Heryanda 2023); (Prayetno and Darmilisani 2024); (Miladi, Maryam,

and Satarudin 2023) ; (Tamuntuan et al. 2021); (Daffa Priandi Poetra and Rohmatul Fajriyah 2024) ; (Suprpto, M. Rizky Mahaputra, and M. Ridho Mahaputra 2023) ; (Sudama 2022) ; (Nurasia 2022) ; (Daffa Priandi Poetra and Rohmatul Fajriyah 2024) : (Rahman and Solikhah 2016) yang menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini memperkuat bahwa motivasi berprestasi tidak hanya memengaruhi sikap kerja secara umum, tetapi juga berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja secara nyata. Pegawai yang memiliki keinginan untuk berkembang dan menunjukkan performa terbaiknya mampu menjawab tuntutan kerja dengan lebih baik dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena ini juga dapat diamati pada kantor DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, pegawai yang memiliki tingkat motivasi berprestasi tinggi mampu menunjukkan kinerja unggul sebagai pelayan publik, yang tercermin dari sikap responsif, ramah, dan solutif dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas administratif secara tepat waktu dan akurat, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pemohon layanan dengan memberikan informasi yang jelas, membantu proses perizinan secara proaktif, serta menciptakan pengalaman pelayanan yang efisien dan memuaskan. Motivasi berprestasi yang dimiliki pegawai terbukti berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan faktor signifikan yang berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, organisasi perlu menciptakan strategi pengembangan

sumber daya manusia yang mampu memelihara dan mendorong semangat berprestasi, seperti melalui sistem penghargaan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja.

4.6.6. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Hubungan Perubahan Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja pegawai. Artinya, dalam penelitian ini, motivasi berprestasi terbukti mampu menjembatani dan memperkuat pengaruh perubahan organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Darmanto and Widayati 2025) serta (Apriyanti and Yuwono 2023), yang menyatakan bahwa dalam konteks tertentu, motivasi berprestasi memiliki kontribusi yang nyata dalam memperkuat pengaruh perubahan organisasi terhadap hasil kerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan untuk berprestasi cenderung lebih responsif terhadap perubahan dan menunjukkan peningkatan dalam kinerja.

Motivasi berprestasi dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam mendukung proses perubahan organisasi. Ketika organisasi melakukan perubahan baik dalam struktur, penggunaan teknologi, maupun pengelolaan sumber daya manusia, hal tersebut dapat menjadi pendorong munculnya semangat kerja baru. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi akan lebih termotivasi untuk beradaptasi, menerima tantangan, serta menunjukkan kinerja terbaiknya. Mereka

cenderung bekerja dengan lebih tekun, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini juga tercermin dalam konteks DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, di mana perubahan organisasi yang terjadi khususnya sebagai akibat implementasi penyetaraan jabatan ke dalam jabatan fungsional telah membawa tantangan baru bagi para pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan tersebut. Mereka cenderung lebih cepat memahami peran baru, menyesuaikan diri dengan struktur kerja yang berubah, serta tetap menunjukkan kinerja yang konsisten bahkan meningkat. Fenomena ini menegaskan bahwa motivasi berprestasi bukan sekadar faktor pendukung, melainkan komponen kunci yang menentukan sejauh mana individu mampu menghadapi dan mengatasi dinamika perubahan organisasi. Pegawai yang terdorong untuk berprestasi cenderung lebih tangguh, inisiatif, dan berorientasi pada hasil, sehingga berperan signifikan dalam kinerja pegawai.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak hanya penting secara konseptual, tetapi juga terbukti secara empiris sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mendorong tumbuhnya motivasi berprestasi di kalangan pegawai agar proses perubahan dapat berjalan efektif dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja.

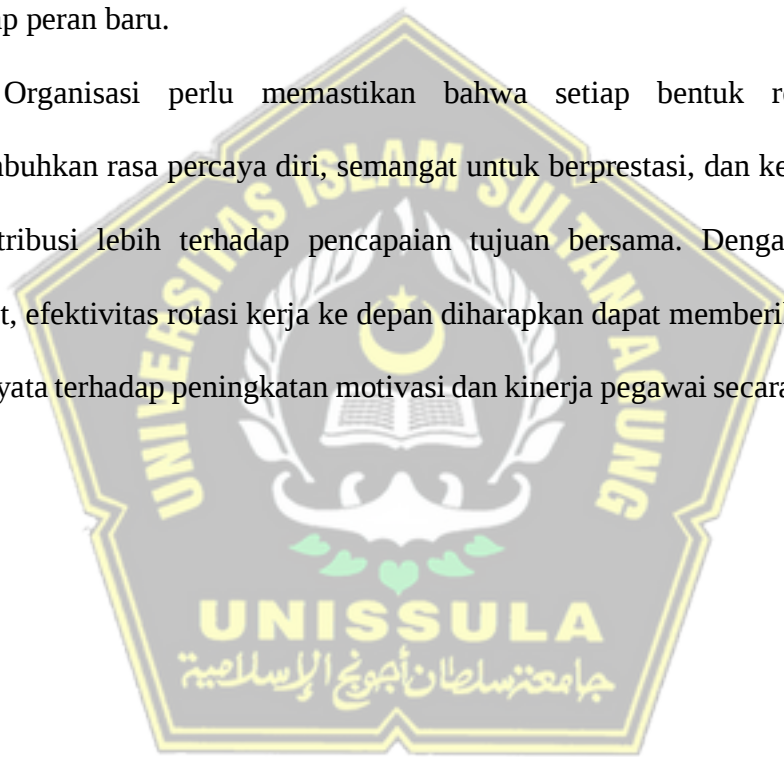
4.6.7. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Hubungan Efektivitas Rotasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, motivasi berprestasi tidak mampu menjadi variabel mediasi yang signifikan antara efektivitas rotasi kerja dan kinerja pegawai. Nilai statistik yang diperoleh menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan, sehingga jalur mediasi ini tidak terbukti secara statistik. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Senen (2021), Sularwan dan Santoso (2020), serta Farid dan Clarissa (2023), yang menunjukkan bahwa rotasi kerja dan motivasi berperan dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun sebagai mediator. Namun dalam konteks penelitian ini, rotasi kerja tidak secara langsung mendorong peningkatan motivasi berprestasi yang berdampak pada kinerja. Meskipun rotasi memberikan variasi dan pengalaman baru, hal tersebut belum cukup menumbuhkan dorongan berprestasi tanpa dukungan lain seperti penghargaan, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan pengakuan atas hasil kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan pentingnya peran faktor pendukung dalam mengoptimalkan dampak rotasi kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Kondisi ini juga tercermin dalam pelaksanaan rotasi kerja di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah yang terkendala dengan keterbatasan jumlah pegawai dan kompetensi. Faktor tersebut berdampak pada belum maksimalnya pegawai dalam menjalankan tugas-tugas baru serta kurang optimalnya kinerja yang dihasilkan. Meskipun rotasi dilakukan sebagai bentuk pengelolaan SDM, proses tersebut belum mampu menumbuhkan motivasi berprestasi yang diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Diperlukan proses adaptasi dan penyesuaian

tugas untuk meningkatkan kompetensi individu pegawai. Ketidaksesuaian antara penempatan pegawai dan potensi yang dimiliki menjadi salah satu faktor yang melemahkan fungsi mediasi dari motivasi berprestasi dalam konteks rotasi kerja. Perlu kajian terhadap desain dan tujuan dari program rotasi kerja yang dijalankan organisasi agar memberikan nilai tambah bagi pegawai, baik dalam bentuk pembelajaran, pengembangan diri, maupun peningkatan rasa tanggung jawab terhadap peran baru.

Organisasi perlu memastikan bahwa setiap bentuk rotasi mampu menumbuhkan rasa percaya diri, semangat untuk berprestasi, dan keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap pencapaian tujuan bersama. Dengan pendekatan tersebut, efektivitas rotasi kerja ke depan diharapkan dapat memberikan kontribusi lebih nyata terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai secara keseluruhan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Perubahan Organisasi dan Efektivitas Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan Motivasi Berprestasi sebagai variabel mediasi, pada DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 84 pegawai yang bertugas di lingkungan instansi tersebut.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaan perubahan organisasi (dalam hal struktur, teknologi, penataan fisik, maupun sumber daya manusia), maka akan semakin meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dan memiliki dorongan untuk mencapai target, tanggung jawab atas hasil kerja, keberanian mengambil risiko, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas di lingkungan DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Efektivitas rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan kata lain, pelaksanaan rotasi kerja yang dilakukan (pergantian posisi secara berkala, variasi tugas, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran lintas fungsi) belum cukup

kuat untuk meningkatkan motivasi berprestasi secara langsung. Artinya, meskipun pegawai merasa ada penyegaran dalam tugas, hal ini belum sepenuhnya mendorong keinginan untuk berprestasi lebih tinggi.

- 3) Perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi belum mampu secara langsung mendorong peningkatan hasil kerja pegawai (kualitas kerja, efisiensi, ketepatan waktu, dan pencapaian target). Salah satu penyebabnya kemungkinan adalah adanya tugas dan fungsi baru yang membutuhkan pemahaman baru, perlu belajar hal – hal yang baru, belum memahami peran (perlu proses adaptasi) , kepastian keberlanjutan pengembangan kompetensi kepada pegawai terdampak. Di sisi lain, perubahan cenderung berfokus pada aspek struktural dan belum disertai penguatan dimensi perilaku dan psikologis pegawai, sehingga budaya dan semangat kerja belum mengalami transformasi yang diinginkan.
- 4) Efektivitas rotasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rotasi kerja yang dilakukan belum memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Rotasi kerja yang tidak disesuaikan dengan kompetensi, minat, dan kesiapan pegawai dapat menimbulkan kebingungan peran dan penurunan produktivitas ditambah lagi dengan keterbatasan jumlah pegawai memerlukan kajian yang komprehensif terhadap pelaksanaan rotasi.

- 5) Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki pegawai (dorongan untuk mencapai prestasi, tanggung jawab atas tugas, dan keterbukaan terhadap evaluasi), maka akan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. Pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi cenderung menunjukkan sikap proaktif, bertanggungjawab, dan bersedia bekerja melebihi ekspektasi standard.
- 6) Motivasi berprestasi secara signifikan memediasi hubungan antara perubahan organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan dimediasi motivasi berprestasi maka perubahan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, perubahan organisasi yang dijalankan dapat meningkatkan motivasi berprestasi, dan motivasi berprestasi tersebut pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada tumbuhnya semangat dan motivasi internal.
- 7) Motivasi berprestasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara efektivitas rotasi kerja dengan kinerja pegawai. Artinya, meskipun rotasi kerja memberikan pengalaman baru, hal tersebut belum cukup mendorong motivasi pegawai untuk berprestasi, sehingga tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka.

5.2. Implikasi Manajerial

- 1) Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi.

Manajemen DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah perlu terus mendorong terwujudnya organisasi yang adaptif melalui berbagai strategi, seperti peningkatan kompetensi pegawai, penyederhanaan prosedur kerja, serta akselerasi digitalisasi layanan. Langkah-langkah konkret yang tetap perlu dilakukan adalah pengiriman pegawai untuk diikutkan dalam diklat teknis dan diklat fungsional yang selaras dengan tugas dan fungsi (tupoksi) pegawai, pengusulan mengikuti *talent scouting* kepada semua pegawai guna membuka peluang promosi ke jenjang jabatan struktural maupun usulan untuk mengikuti uji kompetensi ke dalam jabatan fungsional yang lebih tinggi. Selain itu, penguatan program perubahan berbasis teknologi melalui digitalisasi layanan dengan langkah nyata berupa merencanakan kebutuhan anggaran untuk pembangunan atau pengembangan sistem aplikasi layanan internal dan sistem layanan untuk masyarakat sehingga hal ini akan memberikan semangat dan motivasi kerja pegawai karena memberikan kemudahan dalam bekerja. Kemudian rekomendasi lainnya adalah memberikan ruang inovasi bagi pegawai melalui lomba inovasi yang akan dinilai dan mendapatkan reward bagi inovator terbaik berupa penilaian kinerja pegawai dengan kategori melebihi ekspektasi, serta diikutsertakan dalam lomba inovasi antar Organisasi Perangkat Daerah Tingkat Provinsi.

- 2) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang memiliki dorongan kuat untuk mencapai prestasi menunjukkan etos kerja yang lebih tinggi, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan tugas dengan kualitas yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan program yang telah dijalankan oleh DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, seperti pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi, penetapan target kinerja individu, serta penerapan sistem evaluasi berbasis capaian kerja.

Manajemen DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah perlu terus mendorong dan meningkatkan implementasi nyata dari program tersebut melalui pemberian penghargaan pegawai teladan setiap semester, di mana pegawai yang terpilih tidak hanya menerima apresiasi, tetapi juga ditunjuk sebagai agen perubahan di lingkungan kerjanya. Pegawai terpilih dievaluasi secara berkala untuk memastikan keberlanjutan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja unit. Program ini memperkuat budaya kerja produktif dan menjadi pendorong nyata bagi tumbuhnya motivasi berprestasi di kalangan pegawai. Selain apresiasi sebagai pegawai teladan juga dapat diusulkan untuk dipromosikan dalam jabatan yang lebih tinggi, pelatihan kepemimpinan, dan keterlibatan dalam Tim Perumus Kebijakan, Tim Perencana, dan Tim Inovasi Peningkatan Layanan agar mereka merasa memiliki kontribusi dan tanggungjawab terhadap keberhasilan organisasi.

- 3) Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan sebagai variabel mediasi antara perubahan organisasi dan kinerja pegawai.

Perubahan organisasi seperti perubahan pada teknologi melalui digitalisasi layanan, penyederhanaan prosedur, dan restrukturisasi unit kerja atau perubahan struktur organisasi yang diiringi dengan penguatan motivasi berprestasi berupa penghargaan kepada pegawai terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan program-program yang telah dijalankan oleh DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah, seperti peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan pasca-perubahan organisasi yaitu berupa pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat jabatan struktural dan diklat jabatan fungsional, mengikuti bimbingan teknis serta pengusulan uji kompetensi bagi pejabat fungsional untuk naik jenjang yang lebih tinggi. Selain program peningkatan kompetensi pegawai, juga perlu dilakukan lomba inovasi antar unit, atau inovasi antar individu. Bagi pegawai yang memperoleh nilai tertinggi dalam berinovasi akan mendapatkan penghargaan berupa sertifikat, insentif, serta inovasi tersebut diusulkan untuk mewakili dalam ajang inovasi antar Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi.

Hal lain yang perlu diperkuat oleh manajemen DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah adalah partisipasi aktif pegawai dalam proses perubahan. Partisipasi aktif diwujudkan dalam hal keikutsertaan dalam Tim Kerja Perubahan, Tim Inovasi, dan Tim Perencana. Hal ini akan mendorong rasa memiliki terhadap kebijakan yang dijalankan. Rasa memiliki ini membentuk

dorongan internal untuk berprestasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, keterpaduan antara arah perubahan dan penguatan motivasi telah menjadi fondasi penting dalam menciptakan transformasi yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga berdampak pada peningkatan kualitas kerja pegawai. Program yang telah dijalankan tersebut untuk dipertahankan dan ditingkatkan dalam pelaksanaannya.

- 4) Efektivitas rotasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi berprestasi.

Rotasi kerja di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah memiliki arah pengaruh yang baik terhadap motivasi berprestasi namun pelaksanaannya belum cukup kuat menghasilkan dampak nyata. Untuk itu manajemen perlu melakukan perbaikan pada desain dan implementasi rotasi kerja yang merangsang semangat berprestasi pegawai, yaitu dengan memperjelas bahwa rotasi sebagai bagian dari pengembangan SDM yang terintegrasi dengan sistem penghargaan, pelatihan dan perencanaan karier.

Sistem penghargaan perlu direalisasikan berupa mengusulkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi, usulan mengikuti uji kompetensi, usulan mengikuti diklat manajerial, diklat struktural dan diklat fungsional serta usulan untuk mengikuti seleksi kader talent pool.

- 5) Perubahan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Manajemen DPMPTSP perlu membuat kajian analisis pasca perubahan organisasi sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan. Hal ini sebagai respon atas perubahan baik dari sisi Struktur, Teknologi, Penataan Fisik dan Sumber Daya Manusia. Dari sisi struktur perlu keberlanjutan dalam proses peningkatan kompetensi dan jenjang jabatan karier pegawai melalui usulan diklat teknis dan diklat fungsional, pengusulan uji kompetensi pegawai ke dalam jabatan fungsional yang lebih tinggi, usulan untuk mengikuti talentpool bagi semua pegawai, serta usulan promosi bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan. Dari sisi teknologi diperlukan pengembangan sistem aplikasi berupa inovasi yang memudahkan pekerjaan yang bersifat internal berupa sistem aplikasi laporan kinerja individu, inovasi pengelolaan data, inovasi pelaporan pelayanan perizinan dan penanaman modal, sistem inovasi pengawasan dan lainnya. Dalam jangka pendek perlu ada bimbingan pelatihan dan pendampingan dalam pelaksanaan tugas baru agar pegawai lebih siap dan percaya diri menjalankan peran barunya.

- 6) Efektivitas rotasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Manajemen DPMPTSP perlu melakukan review analisis beban kerja setiap unit, pemetaan pegawai berdasarkan kompetensi, dan update kembali penyusunan formasi kebutuhan pegawai. Review analisis beban kerja untuk merefresh kembali unit yang kelebihan SDM atau unit yang kekurangan SDM, pemetaan berdasarkan kompetensi untuk menjamin keberlanjutan pegawai dalam meniti karier jabatan atau dengan kata lain harus diselaraskan dengan perencanaan karier pegawai, dan evaluasi penyusunan formasi kebutuhan pegawai melalui update analisis beban kerja yang hasilnya dituangkan dalam usulan formasi kebutuhan pegawai. Proses rotasi perlu didukung dengan pelatihan pendahuluan atau pelatihan singkat

sebelum penempatan (pre-rotation training), dan dievaluasi secara berkala, serta perlu dipertimbangkan pula stabilitas personil di unit strategis dimana pada unit-unit tertentu yang memerlukan kompetensi dan pengalaman kerja yang memadai stabilitas pegawai sangat penting, hal ini untuk menjaga kontinuitas layanan sehingga pelaksanaan rotasi perlu dijadwalkan secara strategis.

- 7) Motivasi berprestasi tidak mampu menjadi mediasi yang signifikan antara efektivitas rotasi kerja dan kinerja pegawai.

Bahwa rotasi kerja belum mampu meningkatkan motivasi berprestasi dengan kata lain pelaksanaan rotasi kerja belum sepenuhnya dirasakan sebagai peluang pengembangan diri atau tantangan positif, melainkan bisa jadi dipersepsikan sebagai beban. Oleh sebab itu perlu dilakukan review kembali rotasi kerja dengan memastikan bahwa setiap rotasi disertai dengan tujuan pengembangan karier. Hal lain adalah membuat kajian kebijakan yang mengaitkan hasil evaluasi kinerja pasca rotasi dengan peluang promosi, sehingga rotasi menjadi stimulus bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Dan terakhir manajemen perlu memperbaiki persepsi, mekanisme dan nilai-nilai yang melekat dalam rotasi kerja yaitu melalui pemberian penghargaan secara berkala, promosi atau pembinaan karier pegawai.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Hasil uji R-Square menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi variabel yang

diteliti. Nilai R-Square untuk variabel Motivasi Berprestasi sebesar 0,742, dan untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,514. Berdasarkan nilai tersebut, keduanya termasuk dalam kategori sedang/moderat, karena berada di atas angka 0,5.

Nilai R-Square untuk variabel Motivasi Berprestasi menunjukkan bahwa sebesar 74,2% variasi dalam motivasi berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, yaitu perubahan organisasi dan efektivitas rotasi kerja. Sementara itu, nilai R-Square sebesar 51,4% pada variabel Kinerja Pegawai mengindikasikan bahwa setengah lebih dari variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh perubahan organisasi, efektivitas rotasi kerja, serta motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi.

Meskipun demikian, masih terdapat porsi variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model, yaitu sekitar 25,8% pada motivasi berprestasi dan 48,6% pada kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kedua variabel tersebut, namun belum dimasukkan dalam penelitian ini. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kesejahteraan pegawai, atau sistem insentif mungkin memiliki kontribusi yang perlu dikaji lebih lanjut dalam penelitian selanjutnya.

Dengan demikian, meskipun model ini telah mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara moderat, hasil ini juga membuka peluang untuk penyempurnaan model pada penelitian mendatang dengan mempertimbangkan variabel-variabel eksternal lainnya yang relevan.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam ruang lingkup variabel yang diteliti, sehingga membuka peluang bagi penelitian mendatang untuk memperluas model dan menghasilkan temuan yang lebih komprehensif. Salah satu pengembangan yang dapat dilakukan adalah dengan mempertimbangkan variabel tambahan yang relevan dalam mempengaruhi motivasi berprestasi dan kinerja pegawai, khususnya di lingkungan organisasi publik.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu variabel penting yang dapat diteliti lebih lanjut. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, serta memberikan dukungan terhadap pengembangan pegawai diyakini berkontribusi besar terhadap peningkatan semangat kerja dan kinerja secara keseluruhan. Pengaruh kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat motivasi dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Selain itu, budaya organisasi juga perlu dipertimbangkan dalam model pengembangan. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan orientasi pada hasil akan membentuk perilaku pegawai yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Nilai-nilai yang dianut dalam organisasi memiliki pengaruh jangka panjang terhadap motivasi dan performa kerja.

Sistem penghargaan dan insentif juga menjadi faktor yang berpotensi memberikan pengaruh signifikan. Pegawai yang merasa diakui kontribusinya melalui penghargaan yang adil akan memiliki kecenderungan untuk bekerja lebih keras, menunjukkan loyalitas, dan menjaga kinerja secara konsisten. Aspek ini

menjadi penting dalam konteks manajemen kinerja di sektor publik yang sering kali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya.

Kompetensi individu, baik dalam bentuk keterampilan teknis maupun kemampuan manajerial, juga layak dijadikan fokus kajian. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan mampu menyelesaikan tugas dengan efektif. Pemetaan kompetensi yang tepat dapat menjadi dasar bagi strategi pengembangan pegawai yang berkelanjutan.

Selain itu, kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang menjembatani hubungan antara motivasi dan kinerja. Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja, sistem organisasi, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja akan cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi.

Penelitian mendatang juga disarankan untuk memperluas populasi dan cakupan wilayah studi guna memperoleh hasil yang lebih generalisasi. Penggunaan pendekatan metode campuran atau *mixed methods* juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti, serta menggabungkan keunggulan analisis kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan.

Dengan memperluas model melalui penambahan variabel-variabel yang relevan dan menggunakan pendekatan metodologi yang lebih beragam, diharapkan penelitian di masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

LAMPIRAN I

KUESIONER

Nama :

Pendidikan :

Jenis Kelamin : ☐ pria ☐ wanita

Jabatan/Fungsi :

Berikan tanda silang (X) pada masing – masing kolom berikut ini dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	SANGAT SETUJU
------------------------	---	---	---	---	---	------------------

PERUBAHAN ORGANISASI

NO	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Perubahan struktur organisasi meningkatkan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab pekerjaan saya di organisasi.					
2	Penerapan teknologi baru dalam organisasi mempermudah saya dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.					
3	Organisasi saya selalu melakukan Perubahan tata letak dan fasilitas kerja.					
4	Organisasi saya secara periodik melakukan pergantian atau penyesuaian sumber daya manusia.					

--	--	--	--	--	--	--

EFEKTIVITAS ROTASI KERJA

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Rotasi kerja yang diterapkan di organisasi membantu saya dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja.					
2	Rotasi kerja memungkinkan saya memperoleh pengetahuan baru yang berguna dalam tugas saya.					
3	Rotasi kerja yang diterapkan di organisasi membantu saya dapat mengurangi tingkat kejenuhan dalam bekerja.					

MOTIVASI BERPRESTASI

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam pekerjaan saya.					
2	Saya merasa terdorong untuk mencapai target kerja yang ditetapkan oleh organisasi					
3	Saya selalu bertanggung jawab atas hasil pekerjaan saya					
4	Saya berani mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan saya					

5	Saya terbuka untuk menerima umpan balik tentang kinerja saya untuk perbaikan.					
6	Saya secara konsisten merealisasikan rencana kerja yang telah saya susun.					

KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditugaskan kepada saya dalam waktu yang telah ditentukan.					
2	Saya selalu berusaha untuk menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tinggi dan sesuai standar yang ditetapkan.					
3	Saya dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.					
4	Saya merasa mampu bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.					
5	Saya sering menghasilkan ide-ide kreatif untuk menyelesaikan masalah dan pekerjaan di organisasi.					
6	Saya secara proaktif mengambil inisiatif dalam mengatasi tantangan dan mencari cara-cara baru untuk organisasi.					

LAMPIRAN II

HASIL OLAH DATA

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	42	50
	Perempuan	42	50
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.2
Usia Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Usia	≤ 30	16	19,05
	31 – 40	36	42,86
	> 40	32	38,10
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.3
Status Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Status	PPPK	18	21,43
	PNS	66	78,57
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Masa Kerja	< 5 Tahun	37	44,05
	5 – 10 Tahun	12	14,29
	> 10 Tahun	35	41,67
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.5
Tingkat Pendidikan Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Tingkat Pendidikan	SMA	7	8,33
	D-III	4	4,76
	S-1	50	59,52
	S-2	23	27,38
Jumlah		84	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.7
Variabel Perubahan Organisasi

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Struktur	0	0	0	0,00	20	23,81	42	50,00	22	26,19	4,02	Tinggi
Teknologi	0	0	0	0,00	8	9,52	32	38,10	44	52,38	4,43	Sangat Tinggi
Penataan Fisik	0	0	6	7,14	30	35,71	33	39,29	15	17,86	3,68	Tinggi
Orang/SDM	0	0	4	4,76	21	25,00	42	50,00	17	20,24	3,86	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Rotasi Kerja

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Tambahan Kemampuan	2	0	1	0,01	12	14,29	40	47,62	29	34,52	4,11	Tinggi
Tambahan Pengetahuan	0	0	0	0,00	20	23,81	42	50,00	22	26,19	4,02	Tinggi
Tingkat Kejenuhan Kerja	1	0	1	1,19	10	11,90	36	42,86	36	42,86	4,25	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Berprestasi

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Berorientasi pada tujuan	0	0	0	0,00	3	3,57	28	33,33	53	63,10	4,60	Sangat Tinggi

Target Kerja	0	0	0	0,00	5	5,95	37	44,05	42	50,00	4,44	Sangat Tinggi
Bertanggung jawab	0	0	0	0,00	2	2,38	21	25,00	61	72,62	4,70	Sangat Tinggi
Berani mengambil resiko	0	0	2	2,38	14	16,67	35	41,67	33	39,29	4,18	Tinggi
Menerima umpan balik	0	0	0	0,00	4	4,76	28	33,33	52	61,90	4,57	Sangat Tinggi
Merealisasikan rencana	0	0	0	0,00	6	7,14	39	46,43	39	46,43	4,39	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	1		2		3		4		5			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Jumlah Pekerja	0	0	0	0,00	6	7,14	42	50,00	36	42,86	4,36	Sangat Tinggi
Kualitas Pekerjaan	0	0	0	0,00	4	4,76	40	47,62	40	47,62	4,43	Sangat Tinggi
Ketepatan Waktu	0	0	0	0,00	5	5,95	39	46,43	40	47,62	4,42	Sangat Tinggi
Kemampuan Kerjasama	0	0	0	0,00	4	4,76	40	47,62	40	47,62	4,43	Sangat Tinggi
Kreatifitas	0	0	2	2,38	17	20,24	42	50,00	23	27,38	4,02	Tinggi
Inisiatif	0	0	1	1,19	16	19,05	41	48,81	26	30,95	4,10	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.11
Uji Convergent Validity

Indikator	Outer Loading	Kriteria	Kesimpulan
X1.1	0,79	> 0,5	Valid
X1.2	0,826	> 0,5	Valid
X1.3	0,758	> 0,5	Valid
X1.4	0,686	> 0,5	Valid
X2.1	0,898	> 0,5	Valid
X2.2	0,932	> 0,5	Valid
X2.3	0,914	> 0,5	Valid
Y1.1	0,889	> 0,5	Valid
Y1.2	0,902	> 0,5	Valid
Y1.3	0,81	> 0,5	Valid
Y1.4	0,823	> 0,5	Valid
Y1.5	0,825	> 0,5	Valid
Y1.6	0,81	> 0,5	Valid
Y2.1	0,825	> 0,5	Valid
Y2.2	0,847	> 0,5	Valid
Y2.3	0,897	> 0,5	Valid

Y2.4	0,843	> 0,5	Valid
Y2.5	0,8	> 0,5	Valid
Y2.6	0,774	> 0,5	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.12
Uji Discriminant Validity

Variabel	Ave	Kriteria	Kesimpulan
Perubahan Organisasi	0,915	> 0,5	Valid
Efektivitas Rotasi Kerja	0,832	> 0,5	Valid
Motivasi Berprestasi	0,848	> 0,5	Valid
Kinerja Pegawai	0,767	> 0,5	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.13
Uji Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kriteria	Kesimpulan
Perubahan Organisasi	0.769	0.850	> 0,7	Reliabel
Efektivitas Rotasi Kerja	0.903	0.939	> 0,7	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0.921	0.939	> 0,7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.911	0.931	> 0,7	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.14
Uji R-Square

Variabel	R Square	Kriteria	Kesimpulan
Motivasi Berprestasi	0,514	> 0,5	Sedang/Moderat
Kinerja Pegawai	0,742	> 0,5	Sedang/Moderat

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.14
Uji Q-Square

Variabel	Q-Square	Kriteria	Kesimpulan
Motivasi Berprestasi	0,473	> 0	Terpenuhi
Kinerja Pegawai	0,375	> 0	Terpenuhi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.16
Uji F-Square

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	F-Square	Kesimpulan
Perubahan Organisasi	Motivasi Berprestasi	0.568	Pengaruh Tinggi
Perubahan Organisasi	Kinerja Pegawai	0.027	Pengaruh Rendah
Efektivitas Rotasi kerja	Motivasi Berprestasi	0.028	Pengaruh Rendah
Efektivitas Rotasi kerja	Kinerja Pegawai	0.008	Tidak Berpengaruh
Motivasi Berprestasi	Kinerja Pegawai	1.195	Pengaruh Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.17
Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Perubahan Organisasi → Motivasi Berprestasi	0,63	0,083	7,620	0.000	Signifikan
Efektivitas Rotasi Kerja → Motivasi Berprestasi	0,154	0,099	1,421	0,155	Tidak Signifikan
Perubahan Organisasi → Kinerja Pegawai	0,125	0,096	1,303	0,193	Tidak Signifikan
Efektivitas Rotasi Kerja → Kinerja Pegawai	-0,056	0,08	0,695	0,487	Tidak Signifikan
Motivasi Berprestasi → Kinerja Pegawai	0,796	0,081	9,854	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.18
Path Mediating

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Perubahan Organisasi → Motivasi Berprestasi → Kinerja Pegawai	0,501	0,088	5,673	0.000	Signifikan
Efektivitas Rotasi Kerja → Motivasi Berprestasi → Kinerja Pegawai	0,111	0,078	1,427	0.154	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Sahid, Indriati Amirullah, Khaeriyah Khaeriyah, Nurasia Natsir, and Syafaruddin Syafaruddin. 2023. "Transformational Leadership In Organizational Change." *International Journal of Economics and Management Research* 2(2): 172–77. doi:10.55606/ijemr.v2i2.110.
- Adilla, Sarah, and Budiono Budiono. 2022. "Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah." *Jurnal Ilmu Manajemen* 10(2019): 302–11.
- Alabi, M. (2025). *Technology Acceptance and Resistance : Understanding Employee Adaptation to Digital Tools*. February.
- Al-Romeedy, Bassam Samir. 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): 1003–20. doi:10.1108/TR-10-2018-0153.
- Alfuqaha, Othman A., Sakher S. Al-Hiary, and Haifa A. Al-Hemsi. 2022. "Job Rotation Approach Among Nurses: A Comparative Study." *Texto e Contexto Enfermagem* 31: 1–12. doi:10.1590/1980-265X-TCE-2020-0689.
- Amantha, Goestyari Kurnia, Universitas Lampung, and Kota Bandar Lampung. 2024. "IMPLEMENTASI KONSEP AGILE GOVERNANCE PASCA PENYEDERHANAAN IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF AGILE GOVERNANCE AFTER BUREAUCRATIC SIMPLIFICATION AT THE REGIONAL SECRETARIAT OF." 14(2): 124–35.
- Anadiyah, Ninik, and Roziana Ainul Hidayati. 2023. "Dampak Rotasi Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Di Pt. Pos Indonesia Malang." *Journal of Management and Creative Business* 1(1): 193–205.
- Andika Tulus, Picesco. 2023. "Penyetaraan Aparatur Sipil Negara Ke Dalam Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Pembangunan Ekonomi." *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia* 8(3): 2173–86. doi:10.36418/syntax-literate.v8i3.11503.
- Apriyanti, Putu Saras, and Emmanuel Satyo Yuwono. 2023. 2 Gambaran Motivasi Pelaku Tajen: Sebuah Tradisi Sabung Ayam di Bali *Jurnal Cakrawala Ilmiah*. <https://bnr.bg/post/101787017/bsp-za-balgaria-e-pod-nomer-1-v-buletinata-za-vota-gerb-s-nomer-2-pp-db-s-nomer-12>.
- arfiono rozi djoko, hidayat nurul, and isfarudi. 2022. "Rozi (Budaya Trhdp Motivasi)." *Jurnal Ekonomika* 45 9(2).
- Arisanti, Kartika Dwi, Ariadi Santoso, and Siti Wahyuni. 2019. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk." *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi* 2(1): 101. doi:10.30737/jimek.v2i1.427.
- Azahra, Alicia Delfinia, Fify Alayfia, Hayu Annisa Eka Oktaviani, Nabila Tria Amanda, Raihannah Azzahra, Selkia Royyan Kasfia, Tasya Nailah Zahra, and Ali Imron. 2023. "Penolakan Terhadap Perubahan Dan Perilaku Dalam Organisasi." *Jurnal Visionida* 9(2): 218–32. doi:10.30997/jvs.v9i2.11048.
- Azizah, Anisah Nur. 2024. "Pengaruh Rotasi Kerja Dan Digital Skill Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Employee Well-Being." 18(3): 960–75.

- Barhaman, Barhaman, Mashur Razak, and Didiek Handayani Gusti. 2023. "Pengaruh Disiplin Kerja, Rotasi Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Ma'Rang Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan." *Nobel Management Review* 4(2): 277–90. doi:10.37476/nmar.v4i2.4029.
- Berprestasi, Motivasi. 2025. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kabupaten Lamandau." 4(3): 1278–92.
- Budiman, Totong, and Yana Setiawan. 2023. "23. Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Penempatan Dan Rotasi Kerja." *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* 14(1): 53–66.
- BYTYQI, Qëndrim. 2020. "The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees." *Prizren Social Science Journal* 4(3): 24–32. doi:10.32936/pssj.v4i3.187.
- Cahyati, Indriana Kurnia, and Mery Adelia. 2024. "Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja." *Indonesian Journal of Public Administration Review* 1(3): 14. doi:10.47134/par.v1i3.2550.
- Daffa Priandi Poetra, and Rohmatul Fajriyah. 2024. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Biro OSDM Kementerian Perindustrian RI Dengan Menggunakan Metode Analisis Regresi Linier Berganda." *Emerging Statistics and Data Science Journal* 2(1): 10–21. doi:10.20885/esds.vol2.iss 1.art2.
- Damayanti, Melan, Andreas Wahyu Gunawan, and Mutiara Sibarani Panggabean. 2023. "Analysis of Factors Causing Employee Performance in Health Service Sector." *Journal of Social Research* 2(5): 1504–13. doi:10.55324/josr.v2i5.826.
- Darmanto, Susetyo, and Tri Widayati. 2025. "SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Kantor Kecamatan Pemalang)." 4(1).
- Dharmawan, Dimas Dwireno. 2024. "Hubungan Antara Motivasi , Perubahan Organisasi , Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi : Sebuah Kajian Literatur." 08: 9–24.
- Dini Putri Ayu, Yuke Permata Lisna, and Youmil Abrian. 2024. "Pengaruh Rotasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Truntum Padang." *NAWASENA : Jurnal Ilmiah Pariwisata* 3(2): 126–34. doi:10.56910/nawasena.v3i2.1684.
- Dzida, Angela, David Schmuck, and Ulrich Sieberer. 2022. "Being Empowered or Feeling Like a Pawn?: How Ministerial Reorganization Affects the Work Motivation of Top-Level Bureaucrats." *Politische Vierteljahresschrift* 63(3): 383–404. doi:10.1007/s11615-022-00394-7.
- El-riyasah, Jurnal, and Kalimantan Tengah. 2022. "RESTRUKTURISASI BIROKRASI DI PERGURUAN TINGGI: PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL KE FUNGSIONAL PERGURUAN TINGGI ISLAM NEGERI DI KALIMANTAN Puspita." 13: 50–67.
- Elisnawati, Elisnawati, Masdar Mas'ud, and Abbas Selong. 2023. "Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

- Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan.” *Journal on Education* 5(3): 8308–23. doi:10.31004/joe.v5i3.1619.
- Ellis, Louise A., Yvonne Tran, Chiara Pomare, Janet C. Long, Kate Churruca, Maree Saba, and Jeffrey Braithwaite. 2023. “Hospital Organizational Change: The Importance of Teamwork Culture, Communication, and Change Readiness.” *Frontiers in Public Health* 11. doi:10.3389/fpubh.2023.1089252.
- EVITA ADITIAWATI, and Ryani Dhyhan Parashakti. 2023. “Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Karya Sejati Indonesia.” *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia* 1(02): 83–92. doi:10.59422/lmsdm.v1i02.105.
- Fandika, Habib, Andriyansah Andriyansah, and Fajar R Syamsuddin. 2024. “Adaptasi Karyawan UMKM Terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja.” *Jurnal Penelitian Inovatif* 4(2): 491–98. doi:10.54082/jupin.348.
- Farid, Ridhayati, and Felicia Clarissa. 2023. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Klinik Kecantikan Di Kota Batam Dimediasi Oleh Motivasi.” *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis* 8(2): 146–60. doi:10.24967/ekombis.v8i2.2377.
- Fernando, A.G.N.K., and D.M.R.S. Dissanayake. 2019. “The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka).” *International Journal of Engineering and Management Research* 09(05): 27–31. doi:10.31033/ijemr.9.5.5.
- Fransiska, Y, and Z Tupti. 2020. “Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ...* 3(September): 224–34.
- Hanjani, Antania, and Muh Azis Muslim. 2024. “Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Penyetaraan Jabatan Fungsional Di Kementerian Pertanian Republik Indonesia.” *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)* 12(1): 01. doi:10.31764/jiap.v12i1.21257.
- Hapsari, Nurrulita. 2022. “The Effect of Job Rotation and Motivation on Employee Performance Moderated by Work Behavior.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6(1): 1552–69.
- Harbani, Indria, Taufik Hidayat, and Achmad Fauzi. 2022. “Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, Dan Job Satisfaction (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia).” *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1(1): 243–50. doi:10.38035/jim.v1i1.35.
- Hartati, Besse. 2024. “MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI.” 7(1): 2–12.
- Hasanah, Rina Uswatun, and M Havidz Aima. 2018. “Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian Dan Pengembangan Islam.” *Indikator* 2(1): 71–89.
- Herlina, Erna, and Slamet Sutrisno. 2022. “Korelasi Motivasi Berprestasi Dengan Produktivitas Karyawan Pt. Pln Unit Pelaksana Transmisi Bogor.” *Jurnal*

- Sosial Teknologi* 2(2): 153–59. doi:10.36418/jurnalsostech.v2i2.297.
- Herlina, Herlina, and Nur Faidati. 2023. “Dampak Transformasi Jabatan Pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Berdasarkan Permenpan Nomor 25 Tahun 2021.” *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)* 2(2): 207–15. doi:10.47134/rapik.v2i2.26.
- Hidayat, Taufik, Achmad Fauzi, and Kurnia Endah Riana. 2024. “Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Mediasi Kepuasan Kerja.” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 5(3): 218–32.
- Hormati, T. 2016. “Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai.” *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen ...* 4(2): 298–310.
- Huda, Via Alya, and Nuri Aslami. 2024. “Manajemen Perubahan Organisasi Publik : Mengatasi Resistensi Perubahan Change Management of Public Organizations : Overcoming Change Resistance.” 22(1): 174–83.
- Irawadi, Bambang. 2022. “Pengaruh Iklim Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Afektif Pegawai Dinas Pendidikan Kota Medan.” *Journal Economic Management and Business* 1(1): 89–95. doi:10.46576/jfeb.v1i1.2777.
- Ishiqah Ramadhany Putri, and Ningrum Fauziah Yusuf. 2022. “Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi.” *Jurnal Administrasi Publik* 18(1): 143–54. doi:10.52316/jap.v18i1.82.
- Istikhola, Yulfa, and Ahmad Gunawan. 2023. “Mengeksplorasi Pengaruh Kekuatan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi: Studi Literasi.” *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP* 1(03): 103–10. doi:10.59422/global.v1i03.149.
- Jambak, Ayuni Merlin, Delipiter Lase, Eliagus Telaumbanua, and Palindungan Hulu. 2023. “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi Di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli.” *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1(1): 22–37. doi:10.62138/tuhenori.v1i1.8.
- Jansen, Daniel, Christoffel Kojo, and Lucky O.H Dotulong. 2019. “Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Area Manado.” *Jurnal EMBA* 7(3): 2989–98.
- Kompetensi, Pengaruh. 2024. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan – Vieny MA , Dini TA, Jumiati , Hanna Y.” 8(2): 108–24.
- Konsekuensi, D A N. “FLATTENING INDONESIA ’ S BUREAUCRATIC STRUCTURE : A LITERATURE REVIEW ON THE.” : 1–17.
- Kusno, Ahmad, Taufan Dwi Susilo, and Mutifatus Aida. 2023. “Strategi Rotasi Terhadap Produktivitas Karyawan Di Koperasi Serba Usaha Jasa Mulya Rambli Gundam.” *Journal of Economics, Management, Business, and Entrepreneurship* 1(1): 45–51. doi:10.31537/jembe.v1i1.1277.
- Li, Mengwei, Na Fu, Clint Chadwick, and Brian Harney. 2024. “Untangling Human Resource Management and Employee Wellbeing Relationships: Differentiating Job Resource HR Practices from Challenge Demand HR

- Practices.” *Human Resource Management Journal* 34(1): 214–35. doi:10.1111/1748-8583.12527.
- Lisda Van Gobel, Zulaiha Kadjintuni, Udin Hamim,. 2023. “Pengaruh Transformasi Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Boalemo.” *Journal Economy and Currency Study (JECS)* 5(1): 145–58. doi:10.51178/jecs.v5i1.1579.
- Lopang, Yesika Lopang, Greis M. Sendow, and Yantje Uhing. 2023. “Pengaruh Faktor Hygiene, Motivator Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Manado Quality Hotel.” *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 11(3): 512–22. doi:10.35794/emba.v11i3.49481.
- Manopo, David T., Victor P.K Lengkong, and Rita Taroreh. 2018. “Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja Dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Jasaraharja Putera Cabang Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 6(4): 2738–47.
- Mansur, A. Tolkah. 2015. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak.” 6: 1–25.
- Mastoah, Siti. 2023. “Implementasi Kebijakan Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Ke Dalam Penyetaraan Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Hukum.” *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi* 4(5): 603–14. doi:10.59141/jist.v4i5.625.
- Maylianda, Della. 2021. “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Arta Boga Cemerlang Palembang.” *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* 2(4): 247–61. doi:10.47747/jnmpsdm.v2i4.390.
- Meilian, Cecilia, Rita Markus Idulfilastri, and Fransisca I. R. Dewi. 2020. “Peran Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Dengan Modal Psikologis Sebagai Mediator.” *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni* 4(2): 281. doi:10.24912/jmishumsen.v4i2.7716.2021.
- Miladi, Yasrini, St. Maryam, and Satarudin Satarudin. 2023. “Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Mataram.” *Jurnal Oportunitas : Ekonomi Pembangunan* 2(2): 1–12. doi:10.29303/oportunitas.v2i2.491.
- Mlekus, Lisa, and Günter W. Maier. 2021. “More Hype Than Substance? A Meta-Analysis on Job and Task Rotation.” *Frontiers in Psychology* 12(March): 1–18. doi:10.3389/fpsyg.2021.633530.
- Mudeng, D S, A Tumbel, and R Taroreh. 2017. “The Effect of Organization Change and Career Development on Employee’S Performance in Kpknl Manado.” *Pengaruh Perubahan 2859 Jurnal EMBA* 5(2): 2859–67.
- Mulia Ningrum, Tjut Ayu Desi, Said Musnadi, and Sofyan. 2023. “The Effect of E-Government and Bureaucratic Reform on Employee Performance and Its Impact on the Performance of the Samsat Aceh Office.” *International Journal of Business Management and Economic Review* 06(03): 134–46. doi:10.35409/ijbmer.2023.3491.
- Mulia, Rizki Afri, and Nika Saputra. 2021. “Pengaruh Kompetensi, Lingkungan

- Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang.” *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi* 1(1): 1–24. doi:10.69989/t1m78k36.
- Nafari, Ebrahim, and Behrooz Rezaei. 2022. “Relationship between Human Resources Strategies and Organizational Performance Based on the Balanced Scorecard in a Public Hospital in Iran: A Cross-Sectional Study.” *BMC Health Services Research* 22(1): 1–8. doi:10.1186/s12913-022-07767-z.
- Napitupulu, Desyi Prana, Hanny Handiyani, Dewi Gayatri, Amalia Wildani, Muhammad Hadi, and Universitas Muhammadiyah Jakarta. 2022. “Inisiasi Optimalisasi Fungsi Perencanaan Manajer Keperawatan Dalam Manajemen Komplain Initiating the Optimization of Nursing Manager Planning Functions in Complaint Management Program Studi Magister Ilmu Keperawatan , Fakultas Ilmu Keperawatan , Universit.” *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo*: 90–103.
- Nguyen, Hoai Nam, Quoc Hoi Le, Quang Bach Tran, Thi Hoang Mai Tran, Thi Hai Yen Nguyen, and Thi Thuy Quynh Nguyen. 2020. “The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(6): 439–47. doi:10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.439.
- Nisa, Latifa Suhada, Sri Setyati, Maliani, Dewi Siska, and Siska Fitriyanti. 2022. “Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan.” *Jurnal Kebijakan Pembangunan* 17(2): 167–84. doi:10.47441/jkp.v17i2.284.
- Nugroho, Bambang, Imarlia Ginting, Sri Wanti Nasution, Eva Susanti, and Ummy Syahti. 2021. “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.” *JMB (Jurnal Manajemen dan Bisnis)* 3(2): 130–42. doi:10.30743/jmb.v3i2.4266.
- Nuh, Mohammad, Suhartono Winoto, and M Rizki Pratama. 2022. “The Dynamic of Challenges of Managing Functional Civil Servant in Malang Regency Indonesia.” 7(4).
- Nuraeni, Fitri, Syahrums Agung, and Rachmatullailay Tinakartika Rinda. 2020. “Pengaruh Job Stress Dan Job Rotation Terhadap Kinerja Pegawai.” *Manager: Jurnal Ilmu manajemen* 3(4): 495. doi:10.32832/manager.v3i4.3920.
- Nurasia, Jemmi. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Dinas Kesehatan Provinsi Jambi).” *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan* 11(01): 77–90. doi:10.22437/jmk.v11i01.17278.
- Onsardi, Maya Sari, and Tezar Arianto. 2020. “Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu.” *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib)* 1(1): 109–16.
- Panggita, Andariesta Adhani. 2021. “Proses Sosialisasi Dan Komunikasi Planned Organizational Change PTAM Giri Menang Kepada Karyawan.” *Jurnal Media dan Komunikasi* 2(1): 52. doi:10.20473/medkom.v2i1.26303.
- Ploscaru, Andra Nicoleta, Claudia Cristina Rotea, Marian Cazacu, and Daniela

- Victoria Popescu. 2023. "Exploring the Direct Influence of the Organizational Change Process on Organizational Performance." : 74–79. doi:10.24818/basiq/2023/09/036.
- Pradipta, Hana Angelia, and Fanny Martdianty. 2023. "Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Performance: Mediating Role of Work Engagement and Supervisor Support in Indonesia Digital Startup." *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 9(2): 512–22. doi:10.17358/jabm.9.2.512.
- Pranogyo, Antaiwan Bowo. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Rotasi Kerja, Dan Promosi Jabatan Atas Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Distribusi Obat Dan Alat Kesehatan." *Prima Ekonomika* 14(1): 39. doi:10.37330/prima.v14i1.143.
- Prasetyo, Budi, and Mugi Harsono. 2023. "The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance during Organizational Change with Affective Commitment to Change as Mediator." *International Journal of Economics, Business and Management Research* 07(06): 179–94. doi:10.51505/ijebmr.2023.7612.
- Prayetno, Heru, and Darmilisani Darmilisani. 2024. "Analisis Kemampuan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) ULP Medan Denai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 21(1): 46–57. doi:10.31851/jmwe.v21i1.14721.
- Putra, I B Udayana. 2020. "I Gede Riana 1 , Rai Mutiara Sari 2 , I B Udayana Putra 3." 8(1): 67–78.
- Putri, Elis Rahayu, Agung Kurniawan, Zainal Ruma, Romansyah Sahabuddin, and Burhanuddin Burhanuddin. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Panakkukang." *YUME: Journal of Management* 6(1): 198. doi:10.37531/yum.v6i1.3539.
- Putri, S. A., Syaridwan, A., Ningrum, D. A., Hadita, H., Putri, I. A., Jumawan, J., Putri, N. M., & Vansuri, R. (2023). Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(12), 5136–5141. <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i12.1898>
- Putri, Shinta Amelia, Alif Syaridwan, Dilla Agista Ningrum, Hadita Hadita, Imelda Ade Putri, Jumawan Jumawan, Nanda Meilina Putri, and Rayhan Vansuri. 2023. "Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah* 2(12): 5136–41. doi:10.55681/sentri.v2i12.1898.
- Putro, Prima Utama Wardoyo. 2018. "Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja." *Jurnal Manajemen Indonesia* 18(2): 116. doi:10.25124/jmi.v18i2.1205.
- Purba, D. W., Purba, R. H., Septiani, S., Chaerudin, C., Budiyanto, H., & Ilahiyah, M. (2023). Pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Insight Management Journal*, 3(2), 129–138. <https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.237>
- Rafening Ayu, Ratih, and Sri Wahyuni Mega Hastuti. 2023. "Pengaruh Motivasi Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pustakawan Pada UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno." *Otonomi* 23(2): 291. doi:10.32503/otonomi.v23i2.4438.

- Rahman, Taufikur, and Siti Solikhah. 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. doi:10.18326/muqtasid.v7i2.23-49.
- Ramadhan, Hanny Novita, Afifah Faizah Kamilah Muis, Muhammad Choirudin, Muhammad Reyhan R, Muthia Novita Ramadhani, Naufal Yudha, Jumawan Jumawan, and Hadita Hadita. 2023. "Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan Di Pt.Indofood." *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah* 2(11): 4923–31. doi:10.55681/sentri.v2i11.1827.
- Ramadhan, Krisna Martha, Imam Fachruddin, Teguh Pramono, Daimul Abror, and Muhamad Chairul Basrun Umanailo. 2023. "Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Di Kabupaten Trenggalek." *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)* 5(1): 50–57. doi:10.31289/jipikom.v5i1.1501.
- Ravikumar, Dr. B., Dr. Kokila Mohan, and Dr Vedantam Seetha Ram. 2020. "The Influence of Job Rotation Practices on Employee Performance, Mediation Effect of Human Factor and Motivation." *International Journal of Management and Humanities* 4(6): 24–29. doi:10.35940/ijmh.f0579.024620.
- Review, Literature. 2022. "JOURNAL OF SUSTAINABLE Literature Review." : 129–40.
- Rifani, Siti Khusnul, and Fanny Suzuda Pohan. 2019. "Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Perguruan Tinggi Swasta." *KESEJAHTERAAN SOSIAL Journal of Social Welfare* 6(1): 1–15. doi:10.31326/jks.v6i01.
- Rizky, Fadillah P A, and Dinda Dwarawati. 2023. "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Readiness for Change Pada Guru." *Bandung Conference Series Psychology Science* 3(2): 735–41. doi:10.29313/bcps.v3i2.7341.
- Rohman, Hermanto, Selfi Budi Helpiastuti, and Fitriatul Khasanah. 2024. "Transformasi Budaya Organisasi Melalui Internalisasi Core Values AKHLAK Di PT TASPEN Kantor Cabang Jember." *Contemporary Public Administration Review* 2(1): 66–81. doi:10.26593/copar.v2i1.8327.66-81.
- S, Antony, and Hariyanto Hariyanto. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Hotel Bintang Empat Di Kota Batam." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 4(2): 1276–87. doi:10.36778/jesya.v4i2.467.
- Saputri, Marlinda. "411-Article Text-914-1-10-20191113." 2019 (43).
- Saragih, Eva Hotnaidah, Parulian Hutagaol, and Setiadi Djohat. 2017. "Perancangan Model Struktural Hubungan Atribut Individu Dan Kesiapan Berubah – Studi Kualitatif Menggunakan Sensemaking." *Journal of Management and Business Review* 10(2): 94–109. doi:10.34149/jmbr.v10i2.62.
- Sayudin, Sayudin. 2023. "Membentuk Strategi Bisnis Yang Tangguh Dalam Era

- Manajemen Yang Berubah.” *Jurnal Multidisiplin Indonesia* 2(7): 1566–72. doi:10.58344/jmi.v2i7.315.
- Senen, Senen. 2021. “Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kopegtel Jaya.” *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora* 4(1): 45–50. doi:10.33753/madani.v4i1.155.
- Setiawan, Andi. 2011. “Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV Sempurna Boga Makmur Semarang).” *Jurnal Bisnis Strategi* 20(1): 11–24.
- Setya, Resti Tri, and Nova Mardiana. 2022. “Effect of Work Rotation and Training on Employee Performance (Study at PT Pegadaian (Persero) Palembang Regional Office).” *Asian Journal of Economics and Business Management* 1(3): 180–85. doi:10.53402/ajebm.v1i3.186.
- Shabrina, Safira. 2021. “Hubungan Antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kinerja Karyawan Pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(1): 140. doi:10.26740/jim.v9n1.p140-153.
- Shahnaaz, P. P., Sani, A., Si, M., Good, P. P., Governance, C., Pt, D. I., Jateng, D., Diy, D. A. N., & Yogyakarta, A. (2024). *Implementation of Good Corporate Governance Principles in Pt* . 1138–1153. <https://doi.org/10.23920/jphp.v1i2.292.1>
- Sholihatin, Nu, Bakti S Istiyanto, and Wiwik Novianti. 2023. “Pengaruh Faktor-Faktor Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai The Influence of Organizational Change Factors on Employee Performance.” *Jurnal Litbang : Media Informasi Penelitian, Pengembanagn dan IPTEK* 19(2): 85–98.
- ST, Samudi, Kesi Widjajanti, and Dian Indriana T. 2023. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 16(2): 188. doi:10.26623/jreb.v16i2.6770.
- Studi, Program, Manajemen Fakultas, and Ekonomi Universitas. 2018. “ANALISIS HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI DENGAN KINERJA KARYAWAN DI PT. ASURANSI GENERALI INDONESIA LANGSA Abdul Latief, Sutardi.” 2(4): 68–71.
- Suartini, Ni Kadek. 2023. “Problematisasi Pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.” *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 6(2): 388–96. doi:10.37329/ganaya.v6i2.2409.
- Sudama, I Ketut. 2022. “Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPK Monarch Bali.” *Jurnal Ilmiah Hospitality Management* 13(1): 7–17. doi:10.22334/jihm.v13i1.215.
- Suhendar, Atep. 2021. “Pengaruh Persepsi Tentang Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal EBTKE Kementerian

- ESDM.” *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* 4(1): 546–52. doi:10.34007/jehss.v4i1.610.
- Sukamtono, Sukamtono, Desti Ranihusna, and Rini Widyastuti. 2022. “Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan.” *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)* 18(3): 197–216. doi:10.26487/jbmi.v18i3.18492.
- Sularwan, Sularwan, and Djoko Santoso. 2020. “Membangun Kinerja Melalui Budaya Organisasi Dan Rotasi Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 13(2): 133. doi:10.26623/jreb.v13i2.2636.
- Suleman, Abdul-Razak, Bernard Bekuni Boawei Bingab, Kwame Owusu Boakye, and Richard Sam-Mensah. 2022. “Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter?” *SEISENSE Business Review* 2(1): 13–27. doi:10.33215/sbr.v2i1.730.
- Sumarmi, Titik. 2023. “Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia (TVRI).” *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan* 1(1): 52–61. doi:10.59639/asik.v1i1.14.
- Suprpto, Eko, M. Rizky Mahaputra, and M. Ridho Mahaputra. 2023. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT REMCO Jambi.” *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1(4): 948–55. doi:10.38035/jim.v1i4.164.
- Supratiwi, Wiwik -, and Dian Agustia. 2020. “Organizational Transformation: Memediasi Pengaruh Investasi Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia.” *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 3(3): 403–22. doi:10.24034/j25485024.y2019.v3.i3.4084.
- Susanti, S. M., & Budiharjo, A. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi Intrinsik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kecamatan Pekalongan Selatan. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 226–239.
- Syamsuri, Abd. Rasyid, Cut Widya Anggraini, Dwi Putri Pratiwi, Sri Afriliana, and Maissy. 2021. “Jurnal Bisnis Mahasiswa.” *Bisnis Mahasiswa*: 215–24.
- Tambuwun, Clarisa Ester, Bernhard Tewal, and Lucky Dotulong. 2018. “Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 6(4): 1938–47.
- Tamuntuan, Ellen Deivi, Starry Homenta Rampengan, Oksfriani Jufri Sumampouw, and Aaltje Elleb Manampiring. 2021. “Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Pegawai Administrasi Rumah Sakit Di Era New Normal.” *Intisari Sains Medis* 12(2): 736–42. doi:10.15562/ism.v12i2.1092.
- Tanjung, Iqbal. 2022. “Analisis Morfologi Serat Dan Kekuatan Impak Bahan Komposit Berpenguat Serat Pinang (Areca Catechu) Yang Telah Dilakukan Perbaikan Sifat Fisik.” *VOCATECH: Vocational Education and Technology Journal* 4(1): 1–7. doi:10.38038/vocatech.v4i1.108.

- Utama, M Ridho Saputra. 2024. "EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVANT JOB ROTATION AT THE CLASS I TPI PALEMBANG IMMIGRATION OFFICE Dengan Memindahkan Sejumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Bidang , Bagian , Kantor Imigrasi Dengan Prosedur Penempatan Yang Rasional Dan Memenuhi Me." 4(1): 105–15.
- Utami, Anjar Budi, Edi Wibowo, and Setyaningsih Sri Utami. 2017. "Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 17(April): 205–16.
- Utomo, Agus, and Anggoro Panji Nugroho. 2021. "Excellent : Jurnal Manajemen , Bisnis Dan Pendidikan ISSN : 1979-2700 (Print) ISSN : 2747-2833 (Online) Kekuatan Kepuasan Kerja , Budaya Organisasi Dan Komitmen Dalam Membangun Kinerja Karyawan The Strength of Job Satisfaction , Organizational Culture." 9(1): 48–57.
- Varia Juita, Mersiana. 2023. "Pengaruh Rotasi Kerja Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya." *COMSERVA Indonesian Jurnal of Community Services and Development* 2(09): 1883–1901. doi:10.59141/comserva.v2i09.575.
- Wanma, Johanis R., Yasir Attamimi, and Claritha A. Suardi. 2023. "Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 7(2): 12–19. doi:10.55264/jumabis.v7i2.141.
- Wasitowati, Wasitowati, and Binti Khoiriyah. 2019. "PENGARUH KEPEMIMPINAN KONSIDERASI, DISIPLIN KERJA DAN ORIENTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI BERPRESTASI (Studi Kasus Pada PNS Kecamatan Di Kabupaten Grobogan)." *Solusi* 16(4). doi:10.26623/slsi.v16i4.1666.
- Wibowo, Puji, and Yvonne Augustine. 2023. "Urgensi Faktor Kepemimpinan Dalam Mendukung Efektivitas Organisasi Pada Periode Awal Pandemi Covid-19." *Journal of Law, Administration, and Social Science* 3(2a): 315–39. doi:10.54957/jolas.v3i2a.647.
- Widiana, I Kadek, and Komang Krisna Heryanda. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tembuku Kabupaten Bangli." *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 5(1): 132–39. doi:10.23887/pjmb.v5i1.58941.
- Winahyu, Pawestri, and Tatit Diansari Reskiputri. 2023. "Apakah Persepsi Kesetaraan Gender Dan Motivasi Berprestasi Dapat Meningkatkan Perencanaan Karir Dan Kinerja Pegawai?" *ASSET: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 6(2): 4–12. doi:10.24269/asset.v6i2.8144.
- Wiwin Kurniasih, Imas, Zein Bastian, and Hedi Setiadi. 2023. "Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Gh Universal Hotel Bandung." *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi : EMBA* 1(2): 62–74. doi:10.59820/emba.v1i2.41.
- Yuliantari Dewi, Ni Kadek, and I Komang Ardana. 2022. "Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Kayawan." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 11(2): 230.

doi:10.24843/ejmunud.2022.v11.i02.p02.

Zakiy, Muhammad, Pawestri Kinasih, and Syarif As'ad. 2023. "Organizational Changes and the Impact on the Performance of Sharia Bank Employees Through Affective Commitment." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)* 9(1): 1–18. doi:10.20473/jebis.v9i1.34743.

