

# ANALISIS PENGARUH ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada CV Sempurna Boga Makmur Semarang)

**Andi Setiawan**

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

## **Abstract**

*This study aimed to test the effect of job rotation on the performance of employees with the motivation to work as an intervening variable. According to the results of previous studies, job rotation is part of the design program of work focused on designing the work to create a way in which employees can work without getting bored because of doing certain repetitive jobs. Job rotation will create a diversity of tasks for employees so as to motivate them to work better.*

*The research was conducted at the company's CV Sempurna Boga Makmur Semarang. The number of samples examined in this study were 63 employees of CV Sempurna Boga Makmur that had already been rotated, and data collection methods used by distributing questionnaires. The collected data were then analyzed using path analysis method. The analysis shows that job rotation does not affect the work motivation, job motivation gives positive and significant impact on the performance of employees, job rotation gives positive and significant impact on employee's performance.*

*Based on the analysis, then the managerial implications that can be associated with an increase in the employee's performance is to prepare employees so they can perform a good job rotations, providing direction for the employee to feel happy in their work and lead their interest to better work, and provide direct demonstration so that employees can understand clearly about the explanation.*

## **Keywords :**

*Job rotation, job motivation, employee's performance*

## **I. LATAR BELAKANG MASALAH**

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia untuk menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Adanya kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dari para pelaku organisasi atau perusahaan di semua tingkat pekerjaan sangat dibutuhkan.

Pihak perusahaan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk dapat mengikuti perkembangan dan tuntutan teknologi sesuai dengan keinginan yang dibutuhkan perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan karena sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Kemampuan perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan, karena memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Karyawan yang memiliki kinerja baik akan sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Karyawan dapat berkinerja bagus apabila memiliki motivasi yang tinggi sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja. Motivasi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan karena pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan komitmen karyawan harus diaktifkan sebelum kinerja yang efektif dapat dicapai dalam suatu organisasi (Ejere, 2010).

Adanya penurunan motivasi karyawan dan komitmen terhadap kualitas kerja dapat menjadi penyebab utama terjadinya penurunan produktivitas. Hal yang perlu diperhatikan untuk menangani masalah ini adalah adanya fleksibilitas dalam manajemen kerja, yang dapat membantu untuk memahami kemampuan karyawan serta mengetahui adanya keragaman kebutuhan yang dapat memotivasi mereka. Penerapan fleksibilitas kerja akan membuat karyawan termotivasi dan mereka akan merasa terikat dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka akan menganggap bahwa semua tantangan yang dihadapi dalam pekerjaannya akan membantu mereka untuk mencapai tujuan,

angka ketidakhadiran mereka dalam bekerja akan berkurang, dan mereka akan menunjukkan kinerja yang bagus (Kovach, 1987).

Oleh karena eratnya keterkaitan antara motivasi dan kinerja, perusahaan akan menempuh berbagai cara supaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan memberikan motivasi kepada karyawan tersebut. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan melakukan rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan ini merupakan bagian dari program desain kerja yang difokuskan pada perancangan kerja untuk menciptakan suatu cara di mana karyawan dapat bekerja tanpa merasa bosan karena melakukan pekerjaan tertentu yang berulang-ulang (Kim, 2006). Rotasi pekerjaan akan menciptakan keragaman tugas bagi karyawan dan memungkinkan mereka untuk berganti pekerjaan secara periodik, dengan memindahkan mereka dari satu tugas ke tugas yang lain. Dengan adanya rotasi pekerjaan, karyawan dapat menggunakan ketertarikan dan keterampilan mereka saat bekerja terutama dalam menentukan posisi kerja yang tepat. Pelaksanaan rotasi kerja di dalam kelompok merupakan suatu cara yang baik untuk mendidik karyawan dan untuk membantu perkembangan mereka dalam belajar (Fraser-Blunt, 2001).

Menurut Cosgel dan Miceli (1999) dalam Eriksson & Ortega (2001), salah satu keunggulan dari rotasi pekerjaan adalah kemampuannya dalam meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang dirotasi akan lebih menyukai melaksanakan berbagai jenis pekerjaan daripada mereka hanya dispesialisasikan menangani satu pekerjaan khusus. Dengan meningkatnya minat mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas yang dibebankan kepadanya, hal ini akan memberikan dampak positif bagi kinerja.

Penelitian ini dilaksanakan di CV Sempurna Boga Makmur Semarang. Perusahaan ini menciptakan berbagai produk seperti sirup

Victory, minuman serbuk, Donna Pudding, Donna Jelly, Nata de Coco, dan Effervescent. Sebagai perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1952, tentunya menghadapi berbagai tantangan selama masa perkembangannya hingga sekarang. Teknologi baru banyak digunakan seiring dengan berkembangnya inovasi produk. Pelaksanaan rotasi pekerjaan menjadi tuntutan yang harus dilakukan bagi karyawan yang berada di dalamnya, supaya dapat mengoperasikan berbagai jenis peralatan dengan sistem otomatis dan lebih memudahkan mereka dalam bekerja. Penerapan rotasi kerja ini dapat dijadikan sebagai solusi bagi perusahaan untuk lebih fleksibel dalam memindahkan karyawan dari suatu divisi ke divisi lain. Adanya rotasi juga diperlukan supaya para karyawan dapat saling bersosialisasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan dapat saling mengisi pekerjaan pada divisi lain yang diperlukan.

Pelaksanaan rotasi kerja di perusahaan ini sudah berlangsung sejak lama yaitu tahun 1979. Rotasi kerja dilakukan pada karyawan bagian produksi dan pengemasan, akan tetapi dampak positif dari pelaksanaan rotasi tersebut belum pernah diujikan dan dianalisis dampaknya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, pernah dilakukan diskusi mengenai pentingnya dilakukan rotasi kerja pada perusahaan ini. Hasil diskusi tersebut menunjukkan bahwa terdapat kelompok yang menganggap rotasi kerja penting untuk dipertahankan, namun terdapat kelompok lain yang menganggap bahwa pelaksanaan rotasi kerja tidak bermanfaat karena memboroskan waktu dan tidak efisien. Keputusan yang diperoleh berdasarkan hasil diskusi tersebut adalah tetap mempertahankan dilaksanakannya rotasi pekerjaan. Hal ini dikarenakan jumlah voting suara dari pihak yang menyetujui dilaksanakannya rotasi kerja lebih dominan dibandingkan dengan pihak yang menolaknya.

### Rumusan Masalah

Dengan perumusan masalah serta didukung dengan penelitian terdahulu mengenai rotasi pekerjaan (Campion *et al.*, 1994; Eriksson & Ortega, 2001), motivasi kerja dan kinerja karyawan (Dimba, 2010; Afzal 2010; dan Manolopoulos, 2008) maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan?

## II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan proses memindahkan individu secara periodik dari satu peran kerja ke peran kerja yang lain, yang telah dikenal sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi dan efektifitas organisasi (Filley and House, 1969, dalam Gannon & Brainin, 1986). Rotasi umumnya dilakukan selama beberapa periode waktu tertentu setelah perekrutan karyawan yang bertujuan untuk orientasi dan penempatan posisi kerja yang tepat (Wexley & Latham, 1981, dalam Campion *et al.*, 1994).

Robbins & Judge (2008) menjelaskan bahwa kelebihan dari rotasi pekerjaan ini adalah mampu mengurangi rasa bosan, meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas-aktivitas karyawan, dan membantu karyawan memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi. Selain itu, adanya rotasi ini dapat memberikan manfaat tidak langsung untuk organisasi sendiri. Adapun manfaat yang dapat diperoleh seperti adanya peningkatan keterampilan karyawan sehingga memberi manajemen lebih banyak fleksibilitas

dalam merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengisi lowongan-lowongan. Di samping kelebihan-kelebihan yang telah dipaparkan di atas, rotasi pekerjaan ini juga mempunyai kekurangan. Biaya pelatihan dapat meningkat dan produktivitas berkurang dengan adanya pemindahan seorang pekerja ke posisi baru ketika efisiensi di pekerjaan yang sebelumnya menghasilkan penghematan organisasional. Rotasi pekerjaan juga meningkatkan gangguan karena anggota-anggota kelompok kerja harus menyesuaikan diri dengan karyawan baru. Selain itu, pengawas juga harus menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dan mengawasi pekerjaan dari para karyawan yang baru saja dirotasi.

### Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Terdapat tiga elemen utama yang berkaitan dengan motivasi yaitu intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tersebut hendaknya dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi supaya menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Dengan demikian, kualitas dan intensitas upaya harus diperhatikan secara bersamaan supaya memberikan hasil optimal. Dimensi yang terakhir dari motivasi adalah ketekunan. Dimensi ini mengukur seberapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka (Robbins & Judge, 2008).

Teori dua faktor atau teori motivasi higiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg, dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa

sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Teori ini menghubungkan faktor-faktor intrinsik (kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian) dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik (pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi kerja) dengan ketidakpuasan kerja. Kondisi-kondisi yang melingkungi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higiene. Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang tidak akan merasa tidak puas, namun bukan berarti mereka puas. Jika ingin memotivasi individu dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyatakan penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya (seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian). Ini merupakan karakteristik yang dianggap berguna secara intrinsik oleh individu (Robbins & Judge, 2008).

Menurut David McClelland, motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh tiga kebutuhan dasar yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuatan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

### Kinerja Karyawan

Kinerja adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi, dimana keduanya dibutuhkan untuk menjelaskan perbedaan dalam produktivitas. Kemampuan didefinisikan sebagai kombinasi dari kecerdasan, pelatihan, dan pengalaman, yang dirumuskan kemampuan = (kecerdasan x (pelatihan + pengalaman)).

Masing-masing unsur, baik kecerdasan, pelatihan, maupun pengalaman, harus ada jika

seseorang memiliki kinerja yang baik dalam situasi tertentu. Kecerdasan biasanya didefinisikan sebagai bakat alami untuk menjalankan tugas tertentu. Pada saat yang sama, kemampuan adalah karakteristik dinamis yang dapat terus dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman (Holland, 1989).

Kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi. Karakteristik yang membedakan perilaku seseorang yang termotivasi adalah orientasi tujuannya yang sudah ditetapkannya. Motivasi memberikan dorongan energi dan kemudian menentukan perilaku untuk bertindak dan mencapai beberapa tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hubungan antara kemampuan dan motivasi dapat dinyatakan dalam rumus:  $\text{kinerja} = (\text{kemampuan} \times \text{motivasi})$ . Jika kemampuan atau motivasi yang dimiliki seseorang rendah, maka akan menghasilkan kinerja yang rendah. Motivasi tinggi dapat mengimbangi kemampuan yang rendah hanya sampai pada batas tertentu. Demikian juga, jika ada kemampuan yang tinggi dengan motivasi yang rendah, kinerja yang dihasilkan juga rendah (Holland, 1989).

### Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja

Rotasi pekerjaan merupakan bentuk dari pengembangan karir, di mana biasanya diterapkan untuk karyawan yang masih tergolong baru dibandingkan dengan karyawan yang sudah lama berada dalam suatu perusahaan. Para eksekutif perusahaan biasanya menggunakan rotasi untuk mendapatkan karyawan yang bagus dan memotivasi kinerja mereka, atau mereka melihat adanya manfaat yang diperoleh dari rotasi tersebut dari karyawan yang dirotasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak dirotasi (Campion *et al.*, 1994).

Menurut Putz-Anderson (1988) dalam Triggs & King (2000), rotasi pekerjaan selain memberikan beberapa nilai lebih juga dapat menimbulkan kerugian tertentu. Apabila rotasi

pekerjaan tidak didesain dengan baik, maka dapat meningkatkan stres pada karyawan. Pelaksanaan rotasi pekerjaan tersebut selanjutnya dapat menyebabkan timbulnya kekacauan pada sekelompok kerja. Noe (2008) juga menambahkan bahwa pelaksanaan rotasi pekerjaan dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kepuasan dan motivasi kerja. Adanya rotasi menyebabkan karyawan menjadi sulit dalam mengembangkan keahlian khusus dan mereka tidak memiliki waktu yang cukup dalam satu posisi untuk menerima tantangan pekerjaan. Selain itu, rotasi kerja juga dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan beban kerja baik pada divisi yang ditinggalkan karyawan maupun pada divisi yang baru.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Eriksson dan Ortega (2001), penerapan rotasi pekerjaan tidak meningkatkan motivasi kerja baik pada perusahaan dengan karyawan yang telah memiliki masa kerja lama, maupun pada perusahaan yang memiliki hirarki organisasi yang datar serta kemungkinan adanya promosi yang kecil. Cheraskin & Campion (1996) menyatakan bahwa pelaksanaan rotasi kerja dapat menimbulkan terjadinya beberapa masalah seperti peningkatan beban kerja dan penurunan produktivitas untuk karyawan yang dirotasi serta karyawan lainnya. Hal ini akan mengacaukan proses aliran kerja dan mengandalkan pada solusi untuk menyelesaikan jangka pendek untuk memperbaiki masalah yang ada. Masalah lain yang mungkin ditimbulkan dengan pelaksanaan rotasi adalah berkaitan dengan waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mempelajari pekerjaan yang baru, dan kesalahan-kesalahan yang mungkin sering dilakukan oleh karyawan ketika mempelajari pekerjaan yang baru. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis satu sebagai berikut:

**H1 : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja**

## Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Setiap orang pada dasarnya memiliki kebutuhan dasar dan motivasi tersendiri yang mendorong mereka dalam berperilaku. Motif ini menggambarkan perilaku potensial dan mempengaruhi perilaku seseorang hanya ketika suasana lingkungan dan kondisi situasi yang sesuai. Setiap motif diarahkan untuk memenuhi kepuasan yang diinginkan oleh tiap individu. Motivasi untuk menjalankan suatu tugas tertentu juga bergantung pada cocok tidaknya penghargaan yang pernah diberikan untuk melaksanakan tugas serupa. Motivasi juga dipengaruhi oleh kepercayaan yang diyakini oleh individu, di mana melalui usaha langsung, target spesifik dapat direalisasikan. Hal ini dapat dinyatakan sebagai E (*Effort* atau usaha) akan mempengaruhi kinerja P (*Performance*) yang nantinya akan mempengaruhi hasil atau keluaran O (*Outcome*). Keberhasilan kinerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan akan mempengaruhi hasil keluaran yang diinginkan. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi rasio nilai E-P dan P-O seseorang, semakin besar pula motivasi yang dimiliki oleh orang tersebut. Dengan kata lain, semakin seseorang menginginkan hasil yang ingin dicapainya, maka semakin besar usaha yang ditunjukkan dan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Holland, 1989).

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Dimba (2010), Afzai (2010), dan Manolopoulos (2008) menunjukkan adanya pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis dua sebagai berikut:

**H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan

Pelaksanaan rotasi pekerjaan tersebut memungkinkan karyawan untuk mengembangkan relasi, dan mempermudah pelaksanaan

komunikasi internal dan eksternal antar departemen.

Karyawan yang lebih dekat dalam lingkungan sosialnya akan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul selama proses berlangsung dengan mudah. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang tenang sehingga memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan (Morris, 1956, dalam Kaymaz, 2010).

Hasil penelitian lebih lanjut mengenai rotasi pekerjaan dan kinerja juga ditunjukkan oleh Kaymaz (2010). Menurut penelitian yang dilakukannya pada organisasi otomotif, hasil interview dengan tiap manager sumber daya manusia pada berbagai perusahaan menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memberikan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Gomez & Lorente (2004) dan Adomi (2006) dalam Kaymaz (2010) menunjukkan adanya pengaruh positif dari rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis tiga sebagai berikut:  
**H3 : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## MODEL PENELITIAN

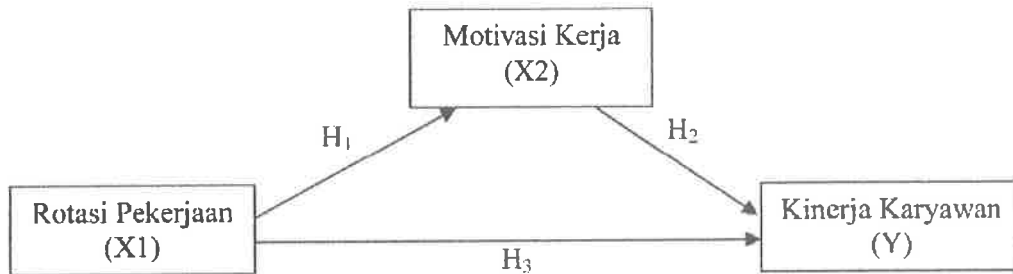
Dari hipotesis yang dikembangkan di atas, maka model penelitian yang diajukan seperti Gambar 1.

## Indikator Penelitian

Rotasi pekerjaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari Champion *et al.* (1994), yaitu : (1) ketertarikan terhadap rotasi, (2) keragaman pekerjaan, dan (3) periode waktu pelaksanaan rotasi.

Motivasi kerja pada penelitian ini diukur dengan menggunakan enam indikator yang dikembangkan dari Ganesan & Weitz (1996)

Gambar 1.  
Model Penelitian yang Diajukan



yang meliputi: (1) kepedulian bekerja, (2) ketertarikan bekerja, (3) pembelajaran, (4) pendapatan, dan (5) minat bekerja.

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur oleh enam indikator yang dikembangkan oleh Tsui *et al* (1997), di mana penilaian kinerja sumber daya manusia diteliti berdasarkan perilaku yang spesifik dengan menggunakan delapan kriteria yaitu (1) kuantitas kerja karyawan, (2) kualitas kerja karyawan, (3) efisiensi karyawan, (4) standar kualitas karyawan, (5) usaha karyawan, (6) kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, (7) ketepatan karyawan, (8) pengetahuan karyawan.

### III. METODE PENELITIAN

#### Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diambil langsung dari sumbernya dengan menggunakan kuesioner. Data sekunder berasal dari pihak manajemen dan sumber-sumber penelitian yang relevan berupa data internal perusahaan.

#### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Sempurna Boga

Makmur yang dirotasi. Hal ini dilakukan karena jumlah karyawan yang terbatas, sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus (Supranto, 2008), yaitu sebanyak 63 karyawan dijadikan responden.

### IV. ANALISIS DATA

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya indikator dalam kuesioner penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2006). Hasil uji validitas keseluruhan konstruk atau variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap semua variabel yang digunakan pada penelitian ini dihasilkan *KMO and Bartlett's test* sebesar 0,780 yang lebih besar dari KMO yang harus dipenuhi untuk dapat dilakukan analisis faktor ( $0,780 > 0,5$ ). Hasil rotasi faktor yang dapat dilihat pada *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahwa indikator rotasi pekerjaan (dari RK\_1 sampai dengan RK\_3) mengelompok pada faktor 3, indikator motivasi kerja (dari MK\_1 sampai dengan MK\_5) mengelompok pada faktor 2, dan indikator kinerja karyawan (dari K\_1 sampai dengan K\_8) mengelompok pada faktor

**Tabel 1.**  
**Uji Validitas Keseluruhan Variabel**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	532.048
	df	120
	Sig.	.000

**Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
RK_1	-.017	-.106	.825
RK_2	.117	.000	.877
RK_3	.147	-.176	.715
MK_1	-.038	.731	.023
MK_2	.171	.709	-.223
MK_3	.224	.670	-.232
MK_4	.223	.732	.089
MK_5	.242	.765	-.104
K_1	.817	.182	.259
K_2	.851	.092	.139
K_3	.841	.075	.140
K_4	.759	.158	-.046
K_5	.529	.078	-.129
K_6	.775	.197	.145
K_7	.636	.279	.031
K_8	.823	.087	.004

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

1. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki unidimensionalitas atau dengan kata lain semua variabel penelitian dikatakan valid.

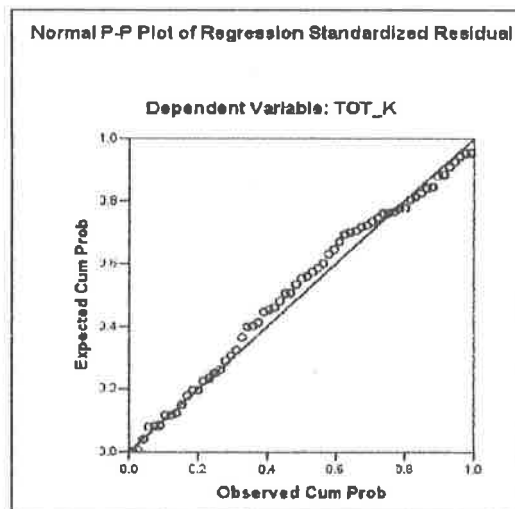
### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar daripada 0,60 (Imam Ghazali, 2006). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Imam Ghazali, 2006). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Uji Normalitas**



Sumber : Data primer yang diolah, 2011

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha	Keterangan
Rotasi Pekerjaan	0,769	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja	0,795	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,903	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2011



### Pengujian Hipotesis

Setelah asumsi pada analisis jalur terpenuhi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis melalui dua tahapan regresi. Regresi tahap pertama adalah regresi variabel rotasi pekerjaan sebagai variabel independen terhadap motivasi kerja sebagai variabel dependent.

Regresi tahap kedua adalah regresi dengan variabel rotasi pekerjaan sebagai variabel independent terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

pengaruh antara rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja adalah sebesar  $-0,191 < 0$  sehingga dikatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan pengaruhnya sangat kecil karena memiliki signifikansi  $> 0,05$ . Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan rotasi pekerjaan akan menurunkan motivasi kerja karyawan.

Ketidakberhasilan penerapan rotasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan ini disebabkan karena karyawan tidak terlalu memprioritaskan pekerjaan mereka (dapat

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Koefisien Jalur Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.340	1.827		16.605	.000
	TOT_RK	-.181	.119	-.191	-1.517	.135

a. Dependent Variable: TOT\_MK

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Koefisien Jalur Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.808	5.568		4.096	.000
	TOT_RK	.331	.158	.248	2.097	.040
	TOT_MK	.583	.166	.414	3.508	.001

a. Dependent Variable: TOT\_K

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

#### a. Pengujian Hipotesis 1

Dari Tabel 3 di atas diperoleh nilai signifikansi 0,135 ( $> 0,05$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Besarnya

dilihat hasil perhitungan indeks tertinggi sebesar 31,7% pada skala agak setuju). Kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya yang tidak terlalu tinggi ini menyebabkan sebagian besar dari mereka hanya sekedar mengikuti dan menjalankan rotasi pekerjaan

yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak memiliki motivasi yang tinggi berkaitan dengan usaha mereka untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik.

Noe (2008) menambahkan bahwa pelaksanaan rotasi pekerjaan dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kepuasan dan motivasi kerja. Adanya rotasi menyebabkan karyawan menjadi sulit dalam mengembangkan keahlian khusus dan mereka tidak memiliki waktu yang cukup dalam satu posisi untuk menerima tantangan pekerjaan. Berdasarkan pendapat yang diutarakan oleh Noe (1998) tersebut, motivasi kerja karyawan yang menurun pada penelitian ini disebabkan karena karyawan belum memiliki waktu yang cukup, untuk mempelajari dengan baik pekerjaan yang dilakukannya dan mereka sudah harus dipindahkan lagi ke divisi kerja yang lain.

#### b. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi untuk motivasi kerja (TOT\_MK) sebesar 0,001 ( $<0,05$ ) sehingga  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_2$ . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,414  $>0$  sehingga dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin bagus.

#### c. Pengujian Hipotesis 3

Menurut hasil analisis yang dapat dilihat pada Tabel 4, diperoleh nilai signifikansi untuk

rotasi pekerjaan (TOT\_RK) sebesar  $0,040 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_3$ . Hal ini menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh antara rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,248  $>0$  sehingga dikatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa dilaksanakannya rotasi pekerjaan menyebabkan kinerja karyawan akan semakin bagus.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kaymaz (2010), Gomez & Lorente (2004) dan Adomi (2006) dalam Kaymaz (2010), yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### Perhitungan Koefisien Analisis Jalur

Perhitungan koefisien setiap jalur pada *Path Analysis* dilakukan dengan menggunakan koefisien yang telah distandardisasikan (*standardized coefficients*). Hasil dari analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 2.

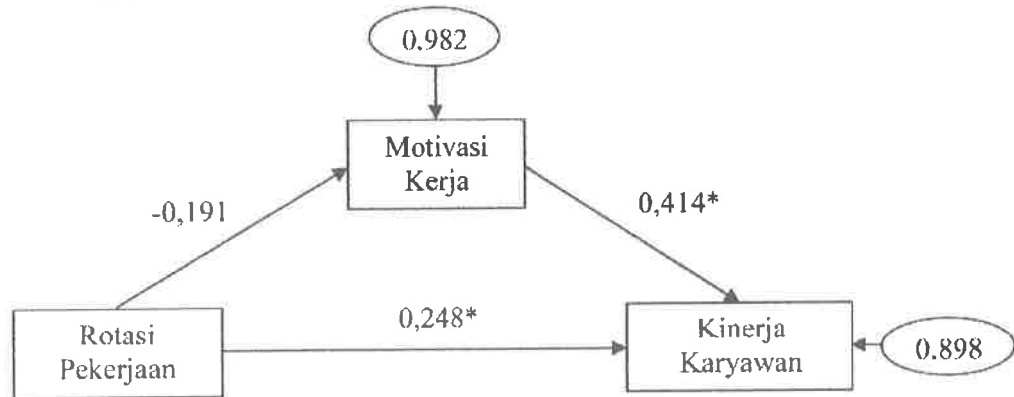
Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dimba (2010), Afzal (2010), dan Manolopoulos (2008), yang juga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang bagus maka akan memiliki kinerja yang bagus pula.

Besarnya *error* yang terjadi pada masing-masing variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$1. e_1 = \sqrt{1 - 0,036} = 0,982$$

Besarnya *error* pada variabel motivasi kerja adalah 0,982, Hal ini menandakan 98,2% variasi yang terjadi pada variabel

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Koefisien Jalur Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja**



motivasi kerja dijelaskan oleh variabel lain di luar rotasi kerja.

$$2. e_2 = \sqrt{1 - 0,194} = 0,898$$

Besarnya *error* pada variabel kinerja karyawan adalah 0,898. Hal ini menandakan 89,8% variasi yang terjadi pada variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain selain rotasi pekerjaan dan motivasi kerja.

Besar pengaruh total rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja (P1) adalah -0,191. Besar pengaruh total motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (P2) adalah 0,414.

Besar pengaruh secara langsung antara rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan (P3) adalah 0,248.

Besar pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien P1 dan P2, yaitu  $(-0,191) \times (0,414) = -0,079$ .

Besar total pengaruh rotasi pekerjaan ke kinerja karyawan dihitung dengan cara  $P3 + (P1 \times P2)$  yaitu  $0,248 - 0,079 = 0,169$ .

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh secara langsung antara rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan (0,248 atau 24,8%) lebih besar

dibandingkan dengan besar pengaruh tidak langsung antara rotasi pekerjaan terhadap kinerja yang hanya sebesar 0,169 atau 16,9%.

#### Pemeriksaan Validitas Model

Pemeriksaan Validitas Model dilakukan dengan melakukan perhitungan koefisien determinasi total sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e_1} P^2_{e_2}$$

$$R^2_m = 1 - (0,982)^2 (0,898)^2$$

$$R^2_m = 0,2224$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi total di atas diperoleh angka sebesar 0,2224. Hal ini menunjukkan bahwa informasi yang terkandung dalam data sebesar 22,24% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan *error*.

#### Uji Pengaruh Mediasi Model Penelitian (Uji Sobel)

Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa besar pengaruh antara rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja sebesar -0,191 (tidak signifikan); besar pengaruh antara motivasi kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,414 (signifikan); dan besarnya pengaruh antara

rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan sebesar 0,248 (signifikan). Oleh karena terdapat nilai yang tidak signifikan maka pengujian Sobel tidak dapat dilakukan dan dengan demikian dikatakan bahwa tidak ada pengaruh mediasi, dalam hal ini berarti motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel *intervening*.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja" tidak dapat dibuktikan secara empiris. Hal ini menunjukkan bahwa rotasi kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan, indikator keragaman pekerjaan mendapat tanggapan responden yang paling tinggi sedangkan indikator waktu rotasi kerja mendapat tanggapan yang paling rendah.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan" dapat dibuktikan secara empiris. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja, indikator minat bekerja mendapat tanggapan responden yang paling tinggi sedangkan indikator kepedulian bekerja mendapat tanggapan yang paling rendah.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan" dapat dibuktikan

secara empiris. Dari kedelapan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan, indikator kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti mendapat tanggapan responden yang paling tinggi sedangkan indikator standar kualitas karyawan mendapat tanggapan yang paling rendah.

### Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian ini maka dapat dihasilkan beberapa implikasi kebijakan manajerial berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan pada CV Sempurna Boga Makmur Semarang. Adapun beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan CV Sempurna Boga Makmur Semarang ditinjau dari variabel motivasi kerja yaitu:

- a. Mempersiapkan karyawan supaya dapat bekerja dengan baik dan menanamkan pentingnya akan pekerjaan yang mereka laksanakan demi keberhasilan kerja mereka.
- b. Berusaha mengarahkan karyawan supaya mereka dapat merasa senang dalam bekerja dan timbul minat kerja yang tinggi dalam diri mereka. Hal ini kemungkinan dapat dilakukan dengan merancang program dan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan kerja yang kondusif.
- c. Mengajarkan kepada karyawan mengenai hal-hal baru yang dapat mereka pelajari ketika melakukan suatu pekerjaan tertentu, dan memberikan demonstrasi agar dapat menggambarkan dengan jelas mengenai apa yang ingin disampaikan kepada karyawan, supaya mereka dapat memahaminya dengan tepat.

---

## DAFTAR REFERENSI

---

- Afzal, Hasan, 2010, A Study of University Students' Motivation and Its Relationship with Their Academic Performance, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 4.
- Augusty Ferdinand, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Campion, Michael; Cheraskin, Lisa; and Stevens, M. J, 1994, "Career-Related Antecedents And Outcomes Of Job Rotation", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 5, 1518-1542.
- Cheraskin, Lisa and Michael A. Campion, 1996, "Eight Points You Need to Consider About Job Rotation", **Personnel Journal**, pg.36.
- , 1996, "Study Clarifies Job Rotation Benefits", **Personnel Journal**, pg. 31
- Dessler, Gary, 1997, **Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern**, Erlangga, Jakarta. Dessler, Gary, 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Dimba, Beatrice Akong'o, 2010, "Strategic Human Resource Management Practices : Effect on Performance", **African Journal of Economic and Management Studies**, Vol. 1 No. 2, pp. 128-137.
- Ejere, Emmanuel Iriemi, 2010, "A Note on Job Performance and Motivational Techniques", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 1, No. 9.
- Eriksson, Tor and Jaime Ortega, 2001, "**The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories**". Universidad Publica de Navarra.
- Ference, Thomas; James Stoner; and E. Kirby Warren, 1977, "Managing the Career Plateau", **Academy of Management Review**, Vol. 2, pp. 602-12
- Ganesan, Shankar and Barton A. Weitz, 1996, "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors", **Journal of Retailing**, Volume 72, Number 1, pp. 31-56.
- Gannon, M. J. and Uri Brainin, 1986, "Job Rotation and Employee Tenure Among Temporaray Workers", **Academy of Management Journal**, Vol 14, No. 1, page 142.
- Gomez, Pilar Jerez and Jose J. Cespedes Lorente, 2004, "Training Practices and Organizational Learning Capability – Relationship and Implications". **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, No. 2/3/4, pp. 234-256.
- Holland, Barbara K, 1989, "Motivation and Job Satisfaction", **Journal of Property Management**, Sep/Oct, pg.32.
- Imam Ghozali, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Jonathan Sarwono, 2006, **Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Kaymaz, K, 2010, "The Effects of Job Rotation, Practices on Motivation : A Research on Managers in the Automotive Organizations". **Business and Economics Research Journal**, Volume 1. Number 3, page : 69-85.
- Kim, Dongho, 2006, "Employee Motivation: Just Ask Your Employees", **Seoul Journal of Business**, Volume 12, Number 1.

- Kovach, K. A, 1987, "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers", **Business Horizons**, 58-65.
- Manolopoulos, Dimitris, 2008, "An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece", **Employee Relations**, Vol. 30 No. 1, pp. 63-85.
- Maxwell, James R, 2008, "Work System Design to Improve the Economic Performance of the Firm", **Business Process Management Journal**, Vol. 14, No. 3, pp. 432-446.
- Ortega, Jaime, 2001, "Job Rotation as a Learning Mechanism", **Management Science**, Vol. 47, No. 10, pp 1361-1370.
- Robbins, Stephen P. and Timothy Judge, 2008, **Perilaku Organisasi Edisi 12**. Salemba Empat, Jakarta.
- Shaffril, H. A. Mohamed and Jegak Uli, 2010, "The Influence Of Socio-Demographic Factors On Work Performance Among Employees Of Government Agriculture Agencies In Malaysia", **The Journal of International Social Research**, Volume 3/10.
- Sugiyono, 2004, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alfabeta, Bandung.
- Supranto, 2008, **Statistik : Teori dan Aplikasi Edisi Tujuh**, Erlangga, Jakarta.
- Tolkah Mansur, 2009, **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak" (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)**, Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Triggs, Donald D. and Phyllis M. King, 2000, **Job Rotation**, American Society of Safety Engineers.
- Tsui, Anne S; Jone L. Pearce; Lyman W. Porter; and Angela M. Tripoli, 1997, "Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 5, pg. 1089-1121.
- Uma Sekaran, 2006, **Metode Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4**, Salemba Empat, Jakarta. Urbaniak, Anthony, 2004, **Training Employees**. Supervision, Vol. 65 Issue 2, p6-7.