

## **ANALISIS PERAN MEDIASI ORIENTASI KERJA PADA PENGARUH ROTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA**

*Abdul Kadir Dimas Walangadi<sup>1</sup>, Robiyati Podungge<sup>2</sup>, Rezkiawan Tantawi<sup>3</sup>, Mohamad Agus Salim Monoarfa<sup>4</sup>, Andi Juanna<sup>5</sup>*

*Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia<sup>12345</sup>*

*Email: [abdulkadirdimaswalangadi@gmail.com](mailto:abdulkadirdimaswalangadi@gmail.com)*

---

**Abstract:** *This study aims to examine the effect of job rotation on job satisfaction through work orientation among employees at Gorontalo State University. The sample in this study consisted of employees at Gorontalo State University who were selected using the snowball sampling method, with primary data as the type of data used. This study employed quantitative analysis of the data obtained through the distribution of questionnaires to respondents. The data analysis techniques used in this study included linear regression analysis, path analysis, and the Sobel test. The results of the study indicate that job rotation has a positive and significant effect on work orientation; work orientation has a positive and significant effect on job satisfaction; job rotation has a direct effect on job satisfaction; and job rotation affects job satisfaction through work orientation as an intervening variable, categorized as partial mediation.*

**Keywords:** *Job Rotation; Job Satisfaction; Job Orientation*

---

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui orientasi kerja pada pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo. Sampel dalam penelitian ini merupakan pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo yang ditentukan menggunakan metode *snowball sampling*, dengan jenis data yang digunakan adalah data primer. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dari data yang diperoleh dengan distribusi kuesioner kepada responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis regresi linear, analisis jalur, dan uji sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kerja; orientasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; rotasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap keputusan pembelian; dan rotasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja melalui orientasi kerja sebagai variabel *intervening* dengan kategori *partial mediation*.

**Kata Kunci:** *Rotasi Kerja; Kepuasan Kerja; Orientasi Kerja*

### **PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan sejauh mana pegawai merasa nyaman dan terpenuhi kebutuhannya di lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dengan meningkatkan produktivitas dan mengurangi turnover karyawan. Lange (2021) menekankan bahwa organisasi yang memperhatikan kepuasan kerja karyawan cenderung lebih berkelanjutan karena karyawan yang puas lebih produktif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, kepuasan kerja menjadi indikator penting bagi stabilitas dan kinerja institusi, khususnya dalam menunjang kegiatan akademik dan administratif (Spector, 2022).

Tenaga kependidikan memegang peran penting dalam operasional perguruan tinggi, mulai dari layanan akademik, administrasi keuangan, hingga pelayanan mahasiswa. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja mereka berimplikasi langsung terhadap kualitas layanan institusi (Wibowo, 2016). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan kerja yang tinggi, dan kemauan untuk memberikan kontribusi maksimal (Luthans, 2011). Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan peningkatan turnover, absensi, hingga konflik antar pegawai (Hasibuan, 2013).

Di lembaga pendidikan tinggi di Indonesia, perubahan kebijakan, beban kerja yang meningkat, serta tuntutan layanan berbasis teknologi menjadi tantangan tersendiri bagi tenaga kependidikan (Kaimuddin, 2023). Jika tantangan ini tidak dibarengi dengan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, maka akan menurunkan kepuasan kerja. Namun, tidak semua faktor ini dipenuhi secara merata dalam struktur birokrasi perguruan tinggi (Suharto, 2020).

Studi empiris mengenai kepuasan kerja tenaga kependidikan di Indonesia menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian oleh Kaimuddin (2023) di Kota Palopo menunjukkan bahwa meskipun secara umum 95,6% tenaga kependidikan merasa puas, terdapat dimensi-dimensi seperti kompensasi dan promosi yang masih tergolong rendah tingkat kepuasannya. Fenomena ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja tidak dapat disamaratakan. Dimensi kepuasan seperti penghargaan bisa tinggi, sementara dimensi lain seperti kondisi lingkungan kerja (Suharto, 2020). Selain itu, birokrasi yang kaku, proses rotasi kerja yang tidak transparan, serta kurangnya orientasi menjadi faktor penyebab menurunnya kepuasan kerja tenaga kependidikan (Sutrisno, 2021). Hal ini menyebabkan munculnya frustrasi kerja dan disengagement di kalangan pegawai.

Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) juga menunjukkan bahwa keluhan terkait stagnasi karier dan beban kerja yang tidak merata menjadi isu umum di kalangan pegawai pendidikan tinggi negeri (BKN, 2022). Jika tidak segera diatasi, hal ini dapat menimbulkan siklus ketidakpuasan yang merugikan institusi. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam terhadap dinamika kepuasan kerja di lingkungan pendidikan tinggi Indonesia menjadi penting untuk merumuskan kebijakan kepegawaian yang lebih responsif dan berkeadilan (Wibowo, 2016).

Dalam praktiknya, rotasi kerja di lingkungan universitas bertujuan untuk meningkatkan efisiensi unit kerja dan mendorong pengembangan karier pegawai non-akademik (Suharto, 2020). Rotasi dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi, masa kerja, serta kebutuhan organisasi. Namun, rotasi kerja di perguruan tinggi tidak selalu berjalan mulus. Dalam banyak kasus, proses rotasi dianggap tidak transparan, sehingga menimbulkan resistensi (Kaimuddin, 2023).

Kurangnya komunikasi antara pimpinan unit dan pegawai juga memperparah persepsi negatif terhadap rotasi kerja. Pegawai yang tidak memahami tujuan dan manfaat dari rotasi cenderung merasa terpaksa atau tidak nyaman dalam peran barunya (Sutrisno, 2021). Meskipun demikian, ketika rotasi dilakukan secara adil dan disertai pelatihan, pegawai cenderung menunjukkan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja (Dessler, 2015). Oleh karena itu, penting bagi universitas untuk membangun sistem rotasi yang berbasis kompetensi dan transparansi.

Secara teoritis, rotasi kerja memiliki potensi meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan variasi tugas dan peluang untuk belajar hal baru (Herzberg, 2003). Dengan demikian, rotasi dapat mengurangi kebosanan kerja dan meningkatkan motivasi intrinsik. Menurut Robbins & Judge (2017), job enrichment yang dilakukan melalui rotasi kerja dapat meningkatkan persepsi pegawai terhadap makna kerja dan tanggung jawab pribadi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja.

Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, rotasi kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memahami berbagai proses akademik dan administratif secara menyeluruh, sehingga memperluas wawasan dan keahlian mereka (Suharto, 2020). Rotasi juga memfasilitasi pengembangan jaringan kerja internal, yang memperkuat kohesi sosial dan dukungan antarpegawai. Hal ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Ivancevich et al., 2008).

Rotasi kerja memiliki keterkaitan erat dengan orientasi kerja. Sebab rotasi kerja mengharuskan pegawai berpindah ke posisi atau unit baru yang mungkin memiliki tugas, prosedur, dan budaya kerja yang berbeda. Orientasi kerja berfungsi untuk memperkenalkan pegawai pada lingkungan kerja baru, sehingga mereka dapat beradaptasi secara cepat dan efektif (Dessler, 2015).

Orientasi kerja mengacu pada sikap, nilai, dan motivasi individu terhadap pekerjaan yang dijalani (Wrzesniewski et al., 1997). Filosofi orientasi kerja menekankan bahwa pekerjaan bukan hanya sebagai alat untuk mencari nafkah, tetapi juga sebagai sarana untuk aktualisasi diri dan kontribusi sosial. Orang dengan orientasi kerja yang tinggi cenderung memandang pekerjaan sebagai bagian dari identitas diri dan akan menunjukkan komitmen serta integritas tinggi dalam menjalankan tugas (Robbins & Judge, 2017). Dalam organisasi publik seperti perguruan tinggi, orientasi kerja sangat penting untuk menjaga etos kerja dan profesionalisme.

Pegawai dengan orientasi kerja positif akan lebih mampu beradaptasi terhadap rotasi kerja karena mereka memandang perubahan sebagai peluang untuk tumbuh (Judge et al., 2001). Mereka

cenderung melihat setiap posisi sebagai kesempatan untuk memberikan kontribusi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki orientasi kerja negatif akan merespon rotasi kerja dengan resistensi atau apatisme, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja (Wrzesniewski et al., 1997). Oleh karena itu, orientasi kerja dapat memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kepuasan kerja. Studi oleh Suharto (2020) menunjukkan bahwa orientasi kerja yang positif memperkuat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, meskipun rotasi kerja diberlakukan, tanpa orientasi kerja yang tepat, dampaknya terhadap kepuasan akan minim.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini berupaya untuk mengkaji pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan orientasi kerja sebagai variabel mediasi, guna menjelaskan secara komprehensif mekanisme hubungan antara ketiga variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data-datanya berhubungan dengan angka dalam menemukan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari variabel penelitian yang terdiri dari rotasi kerja (X) terhadap kepuasan kerja (Y) lewat mediasi orientasi kerja (Z). Penelitian ini berlokasi di Universitas Negeri Gorontalo dan menempuh waktu kurang lebih enam bulan. Pada penelitian ini, responden yang digunakan adalah pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo dan pernah merasakan rotasi kerja. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan distribusi kuesioner kepada responden. Data yang terkumpul kemudian melalui uji validitas dan reliabilitas. Setelah data dinyatakan valid dan reliabel, kemudian dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Kemudian dilakukan analisis jalur yang di dalamnya terdapat uji parameter individual (uji statistik t), uji sobel, dan uji koefisien determinasi (uji adjusted  $r^2$ ).

## **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan temuan pengumpulan data yang dikumpulkan di lokasi penelitian melalui penyebaran kuesioner, hasil penelitian kemudian diolah menggunakan 3 analisis model struktur penelitian dengan beberapa pengujian.

### **1. Pengujian Kesesuaian Model Jalur**

#### **a) Uji F**

Tabel 1 Ujian Kesesuaian Model Jalur

<b>Nama Variabel</b>	<b>F - Statistik</b>	<b>Sig.</b>
Rotasi Kerja terhadap Orientasi kerja	55,580	<.001
Rotasi Kerja, Orientasi kerja terhadap Kepuasan Kerja	123,406	<.001

*Sumber: Data primer yang diolah 2025*

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, maka dapat ditemukan bahwa pengujian model struktur 1 yaitu pengaruh rotasi kerja terhadap orientasi kerja memiliki nilai F sebesar 55,580 dengan tingkat signifikansi sebesar <.001. Kemudian, dapat dilihat bahwa hasil pengujian terhadap pengaruh rotasi kerja, orientasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai F sebesar 123,406 dengan tingkat signifikansi sebesar <.001. Arti dari nilai signifikansi yang ditemukan adalah bahwa rotasi kerja layak untuk menjelaskan orientasi kerja, serta rotasi kerja dan orientasi kerja layak untuk menjelaskan kepuasan kerja.

**b) Koefisien Determinasi Simultan**

Tabel 2 Ujian Kesesuaian Model Jalur

Nama Variabel	R-Square
Rotasi Kerja terhadap Orentasi Kerja	0.372
Rotasi Kerja, Orientasi kerja terhadap Kepuasan Kerja	0.720

Sumber: Data Primer yang diolah 2025

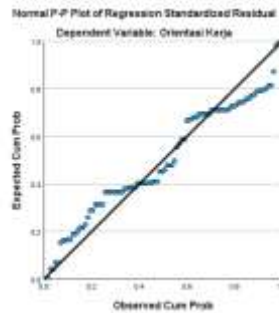
Nilai  $r$  square dari masing-masing struktur pada tabel di atas kemudian dihitung dengan menggunakan rumus untuk nilai determinasi total seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,372})^2 (\sqrt{1 - 0,720})^2 \\
 &= 1 - (0,3944)(0,0784) \\
 &= 1 - 0,0309 \\
 &= 0,9691
 \end{aligned}$$

Nilai akhir  $r$  square sebesar 0,9691 mengandung arti bahwa kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat mencapai 96,91%, sementara 3,09% sisanya dijelaskan variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Nilai ini dapat dikategorikan tinggi dengan melihat persentasenya yang besar.

**2. Analisis Model Struktur 1: Rotasi Kerja terhadap Orientasi Kerja**

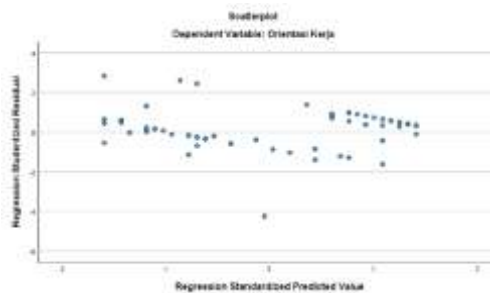
**a) Uji Normalitas**



Gambar 1 Uji Normalitas

Sumber: Data primer yang diolah 2025

**b) Uji Heteroskedastisitas**



Gambar 2 Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah 2025

**c) Uji Multikolinearitas**

Tabel 3 Ujian Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		

	Rotasi Kerja	1.00	1.00
a. Dependent Variable: Orientasi kerja			

*Sumber: Data primer yang diolah 2025*

**d) Uji Hipotesis**

Tabel 4 Hipotesis

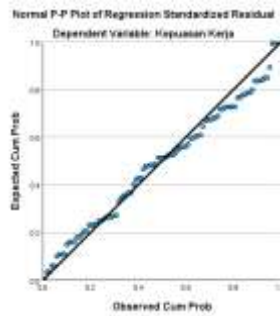
Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	T - Statistik	Sig.	Ket
Rotasi Kerja → Orientasi kerja	0.586	7.455	<.001	Berpengaruh Signifikan

*Sumber: Data primer yang diolah 2025*

Berdasarkan hasil yang tersaji pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa *Rotasi Kerja* memperoleh nilai t-hitung sebesar 7,455 dengan tingkat signifikansi sebesar <.001 dan nilai koefisien sebesar 0.586. Nilai t-tabel diambil dari tabel distribusi t dengan df (97 – 3) sebesar 1.66123. Maka ini membuktikan bahwa Rotasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Orientasi Kerja.

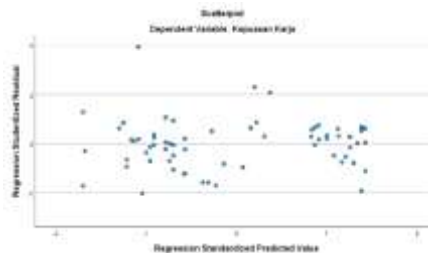
**3. Analisis Model Struktur 2: Rotasi Kerja, Orientasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

**a) Uji Normalitas**



Gambar 3 Uji Normalitas  
*Sumber: Data primer yang diolah 2025*

**b) Uji Heteroskedastisitas**



Gambar 4 Uji Heteroskedastisitas  
*Sumber: Data primer yang diolah 2025*

**c) Uji Multikolinearitas**

Tabel 5 Ujian Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		

Rotasi Kerja	.628	1.591
Orientasi kerja	.628	1.591
a. <i>Dependent Variable</i> : Kepuasan Kerja		

Sumber: Data primer yang diolah 2025

### Uji Hipotesis

Tabel 6 Uji Hipotesis

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	T – Statistik	Sig.	Ket
Rotasi Kerja → Kepuasan Kerja	0.411	4.932	<.001	Berpengaruh Signifikan
Orientasi kerja → Kepuasan Kerja	0.401	5.142	<.001	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan sajian pada tabel di atas, hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Rotasi Kerja memperoleh nilai t-hitung sebesar 4,932 dengan signifikansi <.001 dan nilai koefisien sebesar 0.411. Di sisi lain, nilai t-tabel yang diperoleh dari tabel distribusi t dengan df (97 – 3) sebesar 1.66123. Hal ini membuktikan bahwa Rotasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja.
2. Orientasi kerja memperoleh nilai t-hitung sebesar 5.142 dengan signifikansi <.001 dan nilai koefisien sebesar 0.401. Di sisi lain, nilai t-tabel yang diperoleh dari tabel distribusi t dengan df (97 – 3) sebesar 1.66123. Hal ini membuktikan bahwa Orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

#### 4. Analisis Model Struktur 3: Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Orientasi Kerja

Tabel 7 Analisis Model Struktur

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Orientasi kerja (Sobel Test)
Rotasi Kerja → Orientasi kerja	0.586	-
Rotasi Kerja → Kepuasan kerja	0.411	0.2349
Orientasi kerja → Kepuasan kerja	0.401	-

Sumber: data primer yang diolah 2025

Merujuk pada tabel di atas, hasil uji *sobel test* memperoleh hasil nilai t-hitung sebesar 5.9441 dan nilai signifikansi sebesar 0.00. Dengan melihat t-hitung sebesar  $5.9441 \geq 1.66123$  dan signifikansi sebesar  $0.00 \leq 0,05$  maka berarti terjadi pengaruh *intervening*. Oleh karenanya, Orientasi Kerja dapat menjadi variabel *intervening* pada pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan kerja.

##### 1) Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Orientasi Kerja

Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap orientasi kerja. Penerapan rotasi kerja yang terstruktur membantu pegawai memahami nilai, budaya, dan sistem kerja organisasi. Hal ini terjadi karena perpindahan tugas memungkinkan pegawai mengenal berbagai unit kerja, prosedur operasional, serta pola komunikasi antarbagian. Melalui rotasi kerja, pegawai mendapatkan kesempatan untuk memperluas pemahaman terkait pengenalan perusahaan, memperkuat rasa kebersamaan (*solidaritas*), dan meningkatkan kemampuan komunikasi dengan rekan kerja dari departemen lain. Rotasi kerja juga membantu pegawai memahami program orientasi serta proses sosialisasi organisasi secara lebih mendalam karena mereka mengalami langsung berbagai jenis pekerjaan dalam perusahaan. Oleh karenanya, rotasi kerja tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat unsur-unsur orientasi kerja yang berkaitan dengan pemahaman budaya organisasi, kemampuan beradaptasi, dan kesadaran terhadap tujuan instansi.

## **2) Pengaruh Orientasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin baik orientasi kerja yang diberikan instansi, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Orientasi kerja yang efektif memberikan pemahaman yang jelas mengenai peran, tugas, dan tanggung jawab sehingga pegawai lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator seperti pengenalan instansi dan program orientasi memberikan bekal awal yang kuat bagi pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Ketika pegawai memahami peran dan ekspektasi secara jelas sejak awal, mereka cenderung memiliki persepsi positif terhadap situasi dan kondisi kerja. Aspek solidaritas dan komunikasi yang dibangun melalui orientasi kerja juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, sehingga berpengaruh pada meningkatnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, orientasi kerja yang baik mampu mendorong pegawai untuk merasa lebih nyaman, termotivasi, dan menerima pekerjaannya secara positif. Hal ini akhirnya berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja.

## **3) Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan rotasi kerja di dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai. Secara teoritis, rotasi kerja mampu mengurangi kejenuhan melalui variasi tugas yang diberikan kepada pegawai. Penurunan kejenuhan tersebut meningkatkan rasa nyaman dan antusiasme dalam bekerja, sehingga berdampak pada aspek-aspek kepuasan kerja seperti kecocokan karakter dengan pekerjaan serta kesesuaian ekspektasi terhadap pekerjaan. Selain itu, rotasi kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pengetahuan dan kompetensi baru, yang berpengaruh pada peningkatan kepercayaan diri dan persepsi positif terhadap pekerjaan. Rotasi kerja juga mendorong terjadinya interaksi sosial yang lebih luas, sehingga pegawai merasa berada dalam lingkungan kerja yang suportif. Hal ini berkaitan dengan indikator kepuasan kerja seperti lingkungan kerja yang mendukung dan situasi kerja yang kondusif. Dengan demikian, rotasi kerja yang diterapkan secara sistematis dapat meningkatkan kepuasan pegawai karena mereka merasa kompetensinya berkembang, hubungan sosial lebih kuat, dan kejenuhan kerja berkurang.

## **4) Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Orientasi Kerja**

Penelitian membuktikan bahwa orientasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara rotasi kerja dan kepuasan kerja. Artinya, rotasi kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan orientasi kerja. Dengan kata lain, semakin baik orientasi kerja yang terbentuk akibat rotasi kerja, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Ketika rotasi kerja diterapkan, pegawai memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai fungsi organisasi, proses kerja, dan dinamika antarbagian. Peningkatan pemahaman ini memperkuat aspek orientasi kerja seperti pengenalan instansi, solidaritas, dan komunikasi, sehingga mempercepat proses adaptasi pegawai terhadap lingkungan kerja. Adaptasi yang baik membuat pegawai lebih menerima perannya, merasa dihargai, serta menilai lingkungan kerja secara positif. Orientasi kerja yang kuat kemudian menjadi faktor yang meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai memiliki ekspektasi yang realistis, hubungan sosial yang solid, serta pemahaman yang baik terhadap budaya organisasi.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung rotasi kerja terhadap kepuasan kerja tetap signifikan meskipun variabel orientasi kerja dimasukkan dalam model. Kondisi ini menunjukkan bahwa orientasi kerja berperan sebagai *partial mediation* atau mediasi parsial. Dengan demikian, orientasi kerja tidak sepenuhnya menjembatani hubungan antara rotasi kerja dan kepuasan kerja, tetapi hanya memperkuat hubungan tersebut. Rotasi kerja masih memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sementara orientasi kerja bertindak sebagai faktor tambahan yang memperbesar efek tersebut. Dengan demikian, rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak hanya melalui peningkatan kompetensi dan pengurangan kejenuhan, tetapi juga melalui penguatan orientasi kerja sebagai mediator parsial yang memperjelas dan memperkuat hubungan antarvariabel tersebut.

## **KESIMPULAN**

Merujuk pada pembahasan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kerja. Semakin sering rotasi kerja dilakukan di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo, maka orientasi kerja akan semakin maksimal dilakukan. Sebaliknya, jika rotasi kerja tidak dilakukan, maka orientasi kerja akan mengalami stagnasi dan tidak meningkat.
- 2) Orientasi kerja mampu memberikan pengaruh bagi peningkatan kepuasan kerja pada pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo Gorontalo. Dengan orientasi kerja baik, maka peningkatan tingkat kepuasan kerja pada pegawai akan terjadi. Sebaliknya, dengan tidak adanya orientasi kerja, kepuasan kerja akan seiring menurun.
- 3) Rotasi kerja mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ketika rotasi kerja dilakukan, faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja juga akan meningkat. Dengan rotasi kerja, pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo akan mampu mendapatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika tidak dilakukan rotasi, kepuasan kerja pada pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo akan menurun.
- 4) Rotasi Kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja lewat terbentuknya orientasi kerja pada pegawai di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo Gorontalo. Rotasi kerja yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, akan semakin berpengaruh jika melalui mediasi orientasi kerja sebagai variabel intervening. Sehingga dengan demikian, dapat disimpulkan, pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja akan meningkat jika dimediasi oleh orientasi kerja dengan kategori *partial mediation*.

#### **SARAN**

Berlandaskan pada seluruh temuan dalam penelitian ini, beberapa hal dapat disarankan sebagai berikut:

- 1) Rotasi kerja harus dilakukan berdasarkan analisis yang matang. Dengan belandaskan kematangan analisis, rotasi kerja bisa diaksimalkan sesuai kebutuhan pegawai dan instansi.
- 2) Perlu ada optimalisasi pada program orientasi yang dilakukan di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo. Program orientasi harus benar-benar melahirkan pengalaman terkait pengenalan dan pemahaman kepada pegawai. Pun, intensitas program orientasi harus berjalan beriringan dengan seringnya rotasi kerja dilakukan.
- 3) Kepada peneliti selanjutnya, sebaiknya dapat memperluas objek penelitian agar memperoleh keberagaman hasil. Demikian juga dengan kombinasi variabel yang digunakan, bisa diteliti dengan kombinasi yang lebih beragam.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adilla, S., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi dengan Kepuasan Kerja pada Pegawai DISPORA Kabupaten Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1). 302-311.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Baehaki, A. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Tanggamus* (Doctoral Dissertation, UIN Raden Intan Lampung)
- BKN. (2022). Laporan Kepegawaian Nasional. Badan Kepegawaian Negara.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Dwijayanti, N. K. S., Widayani, A. D., & Manek, D. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu, Orientasi kerja, Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Badung. *Values*, 3(1), 1-12.
- French, W. (2012). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company French.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Mutivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi* (7<sup>th</sup> ed.) Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Halsted, A. J., Bromley, M. L., & Cochran, J. K. (2000). The Effect of Work Orientations on Job Satisfaction among Sheriff's Deputies Practicing Community-Oriented Policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 23(1), 82-104.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Bandung: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Ingham, G. (2012). *Size of Industrial Organization and Worker Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management (8th ed.)*. McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2001). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kaimaz, K. (2010). The Effect of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in The Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
- Kaimuddin, M. (2023). Tingkat Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Lembaga Pendidikan Tinggi Palopo. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(2), 55-67.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kondo, R. F., & Nelwan, O. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Orientasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank Sulut, Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3.
- Lange, T. (2021). Job Satisfaction and Implications for Organizational Sustainability: A Resource Efficiency Perspective. *Sustainability*, 13(7), 3794. <https://doi.org/10.3390/su13073794>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. McGraw-Hill.
- Mandagi, J. G. A., Pnadowo, M., & Nelwan, O. (2025). Pengaruh Kepribadian, Orientasi kerja, lingkungan Kerja, Kebahagiaan, dan Kontribusi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Manado Tateli Resort. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 13(01), 767-779.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Politeknik Bandung Press.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2016). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Pardede, J. B. (2024). *Pengaruh Kompensasi Kepemimpinan, dan Orientasi kerja terhadap Kepuasan Pegawai pada PT. Shinka Global Solution* (Doctoral dissertation, Universitas Buddhi Dharma).
- Rahman, H., Sugiarti, E., & Hamid, A. (2020). The Effects of Job Rotation on Employee Performance and Satisfaction: A Case Study in Public Sector. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 41-55.

- Rahmawati, Y. (2019). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Bank BRI Syariah Kantor Cabang Semarang* (Doctoral dissertation, IAIN SALATIGA)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Romah, A. M. (2020). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim)
- Sari, D., Anugrah, R., & Yusuf, A. (2021). Pengaruh Program Orientasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Baru. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 10–20.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Senen, S. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kopetgel Jaya. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 4(1), 45-50.
- Sikumbang, A., Basriyani, A., Hutagalung, H., Batubara, M. I., & Sahputra, H. (2024). Pengaruh Orientasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jesya UKurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. 7(2), 1457-1466.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Sudjana. (2005) *Metoda Statistika* (5<sup>th</sup> ed.) Tarsito.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Suharto. (2020). Rotasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai di Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 144–153.
- Surya, Y. & Wibowo, T. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(3), 100–115.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tamping, N, U., Taroreh, R. N., & Jan, A. H. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Dan Rotsai Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja Pada PT. Bank Sulteng Luwuk Banggai. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(2), 619-632.
- Wahab, R. B. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Makassar*. Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin makassar.
- Warsi, D. A. S. (2019). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 17-30.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan Kerja Pegawai. *Society*, 6(2), 81-95.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.