



---

## Pengaruh Rotasi Kerja dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya

*The Effect of Job Rotation and Rewards on Employee Performance Through Motivation at PT. Indonesian Railway DAOP 8 Surabaya*

**Mersiana Varia Juita**  
STIE YAPAN Surabaya, Indonesia

\*Email: mersiana@stieyapan.ac.id

\*Correspondence: Mersiana Varia Juita

---

DOI:

10.36418/comserva.v2i09.575

Histori Artikel

Diajukan : 27-12-2022

Diterima : 15-01-2023

Diterbitkan : 30-12-2023

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan 1). Untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. 2). Untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja jabatan melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. 3). Untuk menganalisis pengaruh reward secara langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. 4). Untuk menganalisis pengaruh penghargaan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Penelitian ini juga disebut penelitian Untuk mendapatkan gambaran yang jelas, serta lebih dapat memahami isi dan agar definisi yang digunakan didalam penelitian ini dapat diukur serta menghilangkan dan menghindari adanya kesalahan dalam penafsiran. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan kuesioner sebagai pengumpul data primer. Populasi adalah seluruh karyawan yang berjumlah 61 orang pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya, adapun metode menggunakan teknik Proportional Stratified Rbdom Sampling, teknik ini digunakan karena populasinya tidak homogeny ditentukan melalui rumus Taro Yaname dan rumus Slovin. Sehingga akan diperoleh sampel berjumlah 6i orang reponden. Teknik analisa data yang digunakan adalah partial least square (PLS). Hasil penelitian disimpulkan bahwa 1) rotasi kerja berpengaruh non signifikan kinerja pegawai; 2) reward terbukti berpengaruh signifikan postif terhadap kinerja pegawai; 3) rotasi kerja berpengaruh non signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. 4)reward berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

**Kata Kunci:** Rotasi kerja; Reward; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*This research aims 1). To analyze the effect of direct job rotation on employee performance at PT. Indonesian Railroad DAOP 8 Surabaya. 2). To analyze the effect of job rotation through the influence of motivation on employee performance at PT. Indonesian Railroad DAOP 8 Surabaya. 3). To analyze the effect of rewards directly on employee performance at PT. Indonesian Railroad DAOP 8 Surabaya. 4). To analyze the effect of appreciation through motivation on employee performance at PT. Indonesian Railroad DAOP 8 Surabaya. This research is also called research to get a clear picture, and to better understand the contents and so that the definitions used in this research can be measured and eliminate and avoid errors in interpretation. This study used a survey method with a questionnaire as the primary data collector. The population is all employees, totaling 61 employees of PT. Kereta Api*

---

*Indonesia DAOP 8 Surabaya, while the method uses the Proportional Stratified Raddom Sampling technique, this technique is used because the population is not homogeneous determined by the Taro Yaname formula and the Slovin formula. so that a sample of 6i respondents will be obtained. The data analysis technique used is partial least squares (PLS). The results of the study concluded that 1) job rotation has a non-significant effect on employee performance; 2) rewards have been shown to have a significant positive effect on employee performance; 3) work rotation has a non-significant effect on employee performance through motivation. 4) rewards have a significant positive effect on employee performance through motivation.*

***Keywords:*** *Work Rotation; Rewards; Work Motivation; Employee Performance*

---

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peran dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi, sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional organisasi mulai dari level yang paling bawah hingga yang paling atas (top management). Meskipun berbeda level, seluruh elemen sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapai tidaknya tujuan organisasi, pengabaian terhadap salah satu bagian berakibat terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja sebuah instansi, sehingga pembentukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan merupakan suatu keharusan. Dalam dunia kerja sering terjadi persaingan ketat yang dimiliki oleh pegawai dan diharuskan untuk terus meningkat. Dengan mengevaluasi kinerja pegawai maka akan diketahui bahwa apakah pegawai patut untuk ditingkatkan kinerjanya. Melakukan serangkaian perbaikan kinerja sangat diperlukan agar selalu meningkatkan kualitas pegawai tersebut sehingga instansi dapat tumbuh dan unggul dalam persaingan..

Kasmir dalam (F. H. L. Hakim & Gilang, 2020) menyatakan bahwa mengelola sumber daya manusia adalah dengan melibatkan perencanaan, perekrutan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan karir, dan menjaga hubungan industrial sampai karyawan hubungan kerja mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia, menurut Handoko (2012:4), adalah pemilihan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Salah satu strategi yang dapat meningkatkan motivasi adalah rotasi pekerjaan. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dianggap sebagai metode desain pekerjaan, kemampuan untuk mempelajari keterampilan kerja dari berbagai bagian dan menghilangkan kepenatan yang disebabkan oleh tugas yang berulang (Saravani & Abbasi, 2013). Dalam sebuah organisasi, rotasi pekerjaan adalah praktik umum. Dalam arti luas, rotasi pekerjaan dapat dipahami sebagai proses perubahan status pekerjaan seorang karyawan, seperti ketika mereka pindah pekerjaan, mengubah status perkawinan, memiliki anak, dipromosikan, atau sejumlah alasan lainnya. Salah satu cara untuk memajukan karir Anda adalah melalui rotasi pekerjaan saat Anda naik ke posisi yang lebih tinggi. Sebagaimana dikemukakan dalam (Widyanti, 2021) bahwa praktek pemindahan pegawai dari satu jabatan yang dianggap setingkat atau setingkat ke jabatan lain dikenal dengan istilah rotasi pekerjaan.

(Wirawan et al., 2013) mendefinisikan rotasi pekerjaan sebagai proses perpindahan karyawan dari satu area tanggung jawab ke area tanggung jawab lainnya, terlepas dari apakah mereka masih

bekerja di area tersebut. Semakin kecil rentang kendali suatu asosiasi, maka dampak yang muncul dari poros kerja ini relatif lebih kecil, sebaliknya semakin luas rentang kendali suatu asosiasi, semakin menonjol dampaknya.

Upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai dapat ditempuh dengan cara memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai antara lain yaitu reward, hukuman, rotasi kerja dan kepuasan. Reward berarti ganjaran, hadiah, reward atau imbalan. Salah satu cara yang ada di dalam konsep manajemen untuk meningkatkan kinerja para pegawainya adalah dengan cara memberikan reward. Menurut (Mora et al., 2019) reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.

Motivasi adalah dorongan atau gejolak yang timbul dari dalam diri manusia untuk memenuhi berbagai kebutuhannya sesuai dengan keinginan masing-masing (Gunawan, 2017). Setiap perusahaan tentunya selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Untuk mencapai tujuan motivasi tentunya memerlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik yang bekerja secara efektif dan efisien. Motivasi yang baik adalah sebagaimana seorang pegawai mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Untuk itu perusahaan melakukan banyak cara untuk meningkatkan motivasi pegawai termasuk Rotasi kerja dan Reward yang diberikan pada pegawai.

Dalam kenyataannya masalah motivasi kerja pegawai di Bagian Umum PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya masih jauh yang diharapkan masih terdapat permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja seperti: (1) Adanya beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja dan untuk segera melakukan pekerjaan agar cepat terselesaikan. (2) Masih adanya perdebatan dan perbedaan pendapat diantara para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. (3) Adanya sikap toriter yang dimiliki setiap individu pegawai terutama yang memiliki jabatan tinggi. (4) Kurangnya pegawai yang diberikan pendidikan dan pelatihan kerja.

Akan tetapi fenomena yang terjadi dalam PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya mengindikasikan adanya kinerja pegawai yang rendah. Hal ini terindikasi oleh adanya pegawai yang datang terlambat dan mangkir. Selain itu frekuensi terhadap rotasi kerja dan reward yang terjadi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya dua hingga empat tahun sekali sehingga frekuensi rotasi kerja dan reward yang terjadi menyebabkan rendahnya kinerja pegawai yang terjadi dimana rotasi kerja dan reward dan motivasi menjadi salah satu faktor yang penting, sebagai merupakan sebuah apresiasi kepada pegawai dapat dilihat pada Tabel 1. berikut ini :

**Tabel 1. Rotasi kerja Dan Reward Pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya**

No	Tahun	Periode/Semester	Pegawai Dan Pimpinan	
			Rotasi kerja	Reward
1	2020 s/d 2021	Semester I	24	6
		Semester II	10	4
		Semester III	15	5
		Semester IV	8	3
<b>Jumlah Total</b>			<b>57</b>	<b>18</b>

Sumber : Data Internal PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya, 2021

Berdasarkan Tabel 1. terlihat rotasi kerja dan mendapat penghargaan pegawai dan pimpinan di kantor bagain umum PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya pada tahun 2021 yang berjumlah 57 orang pegawai dan pimpinan rotasi kerja dan 18 orang pegawai dan pimpinan mendapatkan reward atau reward.

Dilihat dari tabel 1. karyawan dan pimpinan Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya, 57 pegawai mendapatkan rotasi kerja dan 18 pegawai diberi reward.

Pada hakikatnya rotasi pekerjaan merupakan bagian dari pengembangan karyawan karena tujuan utamanya adalah agar pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif bagi perusahaan yang bersangkutan.

Mengacu pada penelitian terdahulu maka dapat diambil kesimpulan menurut Norvian Habibi (2015) dengan judul “Pengaruh Rotasi kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat” . Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa dengan uji signifikan simultan, dapat diketahui bahwa variabel rotasi kerja dan promosi secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan oleh Ansita Christiana (2017), “Pengaruh Stress Kerja dan Rotasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mentaya Sawit Mas (MSM) di Kabupaten Kota Waringin Timur”. Hasil uji F memperlihatkan bahwa pengaruh secara bersama-sama dari seluruh variabel independen yaitu stress kerja dan rotasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja menunjukkan hasil yang signifikan serta penelitian oleh Susi Evanita (2016), yang berjudul “Pengaruh Rotasi kerja, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Solok Sumatera Barat.

Oleh karena itu, penelitian mendalam harus dilakukan untuk mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan dan pemberian reward melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Temuan pra-penelitian yang menghasilkan dua faktor dominan yang didukung oleh data permasalahan di lapangan yang dianggap mempengaruhi motivasi kerja pegawai di atas, belum sepenuhnya terbukti. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Penelitian ini dapat dijadikan referensi dengan melihat penelitian-penelitian sebelumnya. Insentif berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai di Provinsi Sumatera Utara menurut penelitian Panjaitan (2015). Motivasi pegawai di KPP Madya DKI Jakarta dipengaruhi secara positif oleh reward, menurut penelitian Erawati (2014). Menurut penelitian Mahda, Lengkong, dan Laloma (2015) di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Talaud, rotasi pekerjaan meningkatkan motivasi pegawai.

Dari uraian tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Rotasi kerja Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya”

## **Kajian Teori**

### **1. Kinerja Pegawai**

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Sandy (2017), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan.. Sedangkan menurut (Soetrisno, 2016) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

---

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam (Suwarno & Aprianto, 2019) bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Menurut Simanjuntak dalam Widodo dalam (Theresia S, 2019) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurung waktu tertentu.

Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

## **2. Rotasi kerja**

Kata rotasi kerja atau pemindahan tersebut oleh sebagian masyarakat telah banyak diketahui, baik dalam lingkungan organisasi maupun di luar lingkungan organisasi tersebut. Rotasi kerja atau pemindahan merupakan kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Rotasi kerja merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, rotasi kerja sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Rotasi kerja meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya (Dodi & Evanita, 2014). Sedangkan menurut Sondang P. Siagaan dalam (Rabiyatul Jasiyah & Ak, 2022) rotasi kerja adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relative sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai di tempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini berkarya.

Menurut (Ruitan et al., 2018) rotasi kerja adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama. Menurut Daryanto (Daryanto, 2013) "rotasi kerja adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip 'the right men on the right place'. Sedangkan menurut (Pride et al., 2014) rotasi kerja adalah suatu proses individual internal yang member energy, mengarahkan dan memelihara perilaku. Ini adalah kekuatan pribadi yang menyebabkan untuk bertindak dengan cara tertentu. Sebagai contoh meskipun rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan antusiasme untuk pekerjaan, sehingga mencurahkan lebih banyak energy untuk itu.

Menurut (Misrania & Maryadi, 2021) rotasi kerja adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

(Rivai, 2014) mengemukakan istilah rotasi kerja dengan transfer, yaitu yang terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat struktural.

## **3. Reward**

Reward merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya atas pekerjaan yang telah dilakukannya, baik reward yang bersifat intrinsik ataupun ekstrinsik. Dengan adanya reward yang baik diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerja serta lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk unggul dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk berkompetisi sehingga tercapai keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi. Karena di lain sisi,

reward yang baik pun juga bisa menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan tersebut untuk mencapai kinerja yang baik kedepannya.

Reward adalah reward atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi atau menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Sandy & Faozen, 2017). Reward adalah sebuah metode yang digunakan untuk membuat seseorang termotivasi melakukan hal baik dan meningkatkan prestasi, dalam (Pradnyani et al., 2020). Sistem reward merupakan hal penting karena mendorong tercapainya hasil yang diinginkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai dan melebihi target dalam bekerja (Kentjana & Nainggolan, 2018). Reward diukur dengan indikator intrinsic reward dan ekstrinsic reward (Kentjana & Nainggolan, 2018).

Dari berbagai literatur tersebut, reward (reward) memiliki pemahaman reward/imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari reward dapat berupa gaji pokok/upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun (Prabu & Wijayanti, 2016).

#### **4. Motivasi Kerja**

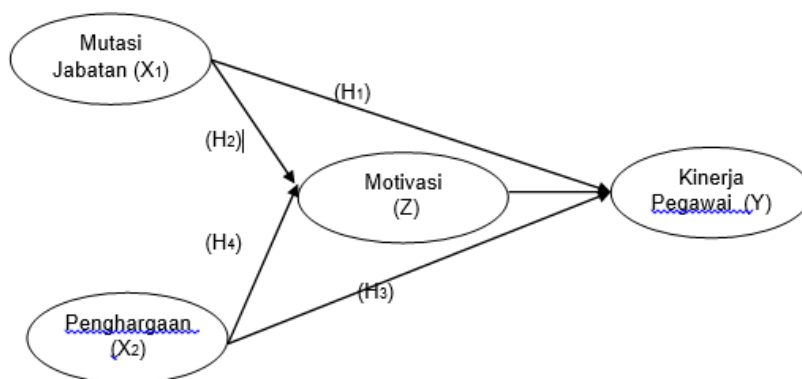
(Sutrisno, 2016) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Griffin dan Moorhead (Griffin & Moorhead, 2014) menambahkan bahwa motivasi adalah himpunan kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam satu perilaku daripada beberapa perilaku alternatif, sebagian besar menyebutkan bahwa motivasi merupakan faktor yang paling sulit dikelola. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang menggerakkan karyawan agar mau mencapai tujuan dan motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (drive arousal).

Motivasi kerja merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri Pegawai untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu sesuai kemampuan individu masing-masing (Rohaeni, 2016).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk ikut serta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### **5. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penyusunan model penelitian didasari dan dirancang berdasarkan dari beberapa landasan teori dan penelitian terdahulu. Berbagai penelitian mengenai Rotasi kerja, Reward dan Motivasi yang telah dilakukan untuk mengetahui hubungannya terhadap Kinerja Pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 6. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, dan teori diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Diduga bahwa rotasi kerja mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
- H<sub>2</sub> : Diduga bahwa *reward* mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
- H<sub>3</sub> : Diduga bahwa rotasi kerja melalui motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.
- H<sub>4</sub> : Diduga bahwa *reward* melalui motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.

## METODE

Pendekatan yang digunakan adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:6) metode kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan/scoring. Obyek dalam penelitian ini adalah rotasi kerja, reward dan motivasi kerja pada pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.

### 1. Rotasi kerja (X<sub>1</sub>)

Pengukuran variabel rotasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada Siswanto (2002) dalam penelitian Dodi dan Evanita (2014), yaitu sebagai berikut:

- a. Peraturan manajer (X<sub>1.1</sub>)
- b. Rotasi kerja atas dasar prinsip the right man on right place (X<sub>1.2</sub>)
- c. Rotasi kerja sebagai dasar untuk meningkatkan prestasi kerja (X<sub>1.3</sub>)
- d. Rotasi kerja sebagai langkah promosi (X<sub>1.4</sub>)
- e. Rotasi kerja untuk mengurangi labour turn over (X<sub>1.5</sub>)
- f. Rotasi kerja harus terkoordinasi. (X<sub>1.6</sub>)

### 2. Reward (X<sub>2</sub>)

Segala bentuk pembayaran atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka dianggap sebagai Reward. Menurut Indikator reward menurut Yasmeeen (2013:941) yaitu:

- a. Gaji (X<sub>2.1</sub>)
- b. Promosi (X<sub>2.2</sub>)

c. Bonus ( $X_{2,3}$ )

### **3. Motivasi Kerja (Z)**

Motivasi kerja dalam penelitian ini dapat diukur melalui indikator yang mengacu pada Winardi (2003) dalam penelitian Dodi dan Evanita (2014) adalah:

- a. Kebutuhan berprestasi (need of achievement) ( $Z_1$ ), meliputi kepribadian, pengharapan dan perilaku atasan.
- b. Kebutuhan berafiliasi (need of affiliation) ( $Z_2$ ), meliputi karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, harapan dan perilaku, rekan.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (need of power) ( $Z_3$ ), meliputi rotasi kerja, promosi, dan kompensasi.

### **4. Kinerja Pegawai (Y)**

Menurut Robbins, 2017:260 untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu:

- a. Kualitas ( $Y_1$ )
- b. Kuantitas ( $Y_2$ )
- c. Ketepatan Waktu ( $Y_3$ )
- d. Efektifitas ( $Y_4$ )
- e. Kemandirian ( $Y_5$ )

#### **1) Populasi Dan Sampel**

Sugiyono dalam (Saleha, 2020) yang mengemukakan bahwa: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Berdasarkan keterangan tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya sebanyak 159 pegawai meliputi kepala cabang, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala perwakilan dan staff.

Adapun Sampel dalam penelitian ini, menggunakan teknik Proportional Stratified Rbdom Sampling, teknik ini digunakan karena populasinya tidak homogeny, mangacu pada pendapat Sugiyono dalam (Juniantara & Riana, 2015) bahwa, “Proportional Stratified Rbdom Sampling digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogeny dan berstrata secara proporsional”.

Besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini, akan ditentukan melalui rumus Taro Yaname dan rumus Slovin, mengacu pada pendapat Riduwan dan Engkos Rakhmat (2011:49) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan :

- n = jumlah sampel  
N = jumlah ukuran populasi  
d2 = pelayanan yang ditetapkan (10%)

Dengan menggunakan sejumlah sampel sebanyak 159 pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya dengan tingkat pelayanan yang digunakan sebesar 10%, maka akan diperoleh sampel dengan perhitungan sebagai berikut:

---



$$\begin{aligned}n &= \frac{159}{159 (10\%)^2 + 1} \\&= \frac{159}{159 (0,1)^2 + 1} \\&= \frac{159}{1,59 + 1} \\&= \frac{159}{2,59} \\&= 61,38 = \text{Di bulatkan } 61 \text{ orang responden}\end{aligned}$$

## 2) Teknik Analisis Data

Dalam proses penelitian, analisis data adalah salah satu tahapan penting untuk mengungkap, menyelidiki dan mentransformasi sebuah fenomena atau gejala social agar didapat sebuah informasi atau kesimpulan yang pada akhirnya menjadi rekomendasi untuk para pengambil kebijakan khususnya bagi pegawai di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya, pemilihan metode analisis data disesuaikan dengan pola penelitian dan variabel yang akan menjadi variabel penelitian.

Dalam hal data yang telah dikumpulkan, maka dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Menurut (L. Hakim & Saragih, 2019), bahwa tujuan dari penggunaan teknik analisis data secara deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel penelitian. Analisis deskriptif adalah statistik yang dipakai untuk analisis data dengan cara mendiskripsikan dan menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa ada tujuan untuk membuat kesimpulan secara umum, yang bertujuan mendapatkan gambaran usia, tingkat pendidikan dan jawaban dari para responden mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Teknik yang digunakan dalam analisis ini adalah menggunakan frekuensi yang kemudian diolah dengan Microsoft Excel untuk mendapatkan data deskriptif.

Analisis inferensial dalam penelitian ini memakai metode Structural Equation Model (SEM). Model ini menurut (Rukajat, 2018) adalah teknik analisis multivariate yang dapat menguji hubungan antar variabel dan pada akhirnya diperoleh gambaran yang konferehensif dari keseluruhan model. Partial Least Square (PLS) adalah sebuah metode powerfull yang tidak mengasumsikan data dengan skala tertentu, dan jumlah sampel yang relatif kecil. PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. (Rukajat, 2018) mengemukakan bahwa model pengukuran PLS dikembangkan sebagai metode umum untuk menghitung atau mengestimasi model path dengan menggunakan variabel laten dengan multiple indikator.

Dari beberapa uraian yang dikemukakan, maka keunggulan PLS sebagai alat ukur atau model penghitungan antara lain:

- Indikator refleksif dan indikator formatif dapat di analisis dan dikonstruk dengan baik oleh PLS
- Mampu menganalisis dengan indikator yang banyak dengan dimensi ukuran yang tidak akan menjadi masalah serta tingkat fleksibilitas dari algoritmanya.
- Sampel data yang digunakan tidak harus besar atau kurang dari serratus.

Variabel laten dalam PLS dapat berwujud hasil pencerminan dari indikatorindikatornya yang dapat diistilahkan dengan indikator refleksif atau reflective indicator. Selain itu, variabel yang dapat dipengaruhi oleh indikatornya dinamakan sebagai indikator formatif atau formative indicator.

## 3) Pengujian Hipotesis

---

Pengujian hipotesis ( $\beta$  dan  $\gamma$ ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

1. Hipotesis statistik untuk *outer model*:
  - a.  $H_0 : \lambda_i = 0$  lawan
  - b.  $H_1 : \lambda_i \neq 0$
2. Hipotesis statistik untuk *inner model*: variabel laten eksogen terhadap endogen :
  - a.  $H_0 : \gamma_i = 0$  lawan
  - b.  $H_1 : \gamma_i \neq 0$

Penerapan metode *resampling*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal. Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana diperoleh  $p\text{-value} \leq 0,1$  (alpha 10%), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis Data

#### 1. Outer Model

##### a. Uji Validitas

Model Pengukuran validitas adalah dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE), yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Hasil pengujian Average Variance Extracte (AVE) dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

Construct Validity	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0.509
Motivasi (Z)	0.738
Mutasi Jabatan (X1)	0.545
Penghargaan (X2)	0.703

Sumber: Data kuesioner diolah

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai Average Variance Extracted (AVE), yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai Average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk (variabel). Dipersyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variable) Rotasi kerja, Reward, Motivasi dan Kinerja Pegawai memiliki nilai lebih besar dari 0,5, sehingga valid

##### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dapat dilihat dari nilai construct reliability. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliable, maka nilai construct reliability harus  $> 0,7$ .

Hasil perhitungan construct reliability dapat dilihat pada tabel 2. Sebagai berikut:

**Tabel 3. Construct Reliability**

Construct Reliability	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability
Kinerja pegawai (Y)	0.760	0.800	0.835
Motivasi (Z)	0.832	0.823	0.894
Mutasi jabatan (X1)	0.831	0.852	0.875
Penghargaan (X2)	0.790	0.814	0.876

Sumber: Data kuesioner diolah

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai composite reliability, konstruk reliabel jika nilai composite reliability di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) Rotasi kerja, Reward, Motivasi dan Kinerja Pegawai memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel.

## 2. Inner Model

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji goodness-fit model. Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R-square pada persamaan antar variabel latent. Nilai R<sup>2</sup> menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen/bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (dependen/terikat).

Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R<sup>2</sup> (R-square) pada persamaan antar variabel latent. Hasil pengujian R<sup>2</sup> (R-square) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.18. berikut ini:

**Tabel 4. R<sup>2</sup> (R-square)**

R Square	R Square	R Square Adjusted
Kinerja pegawai (Y)	0.701	0.685
Motivasi (Z)	0.449	0.430

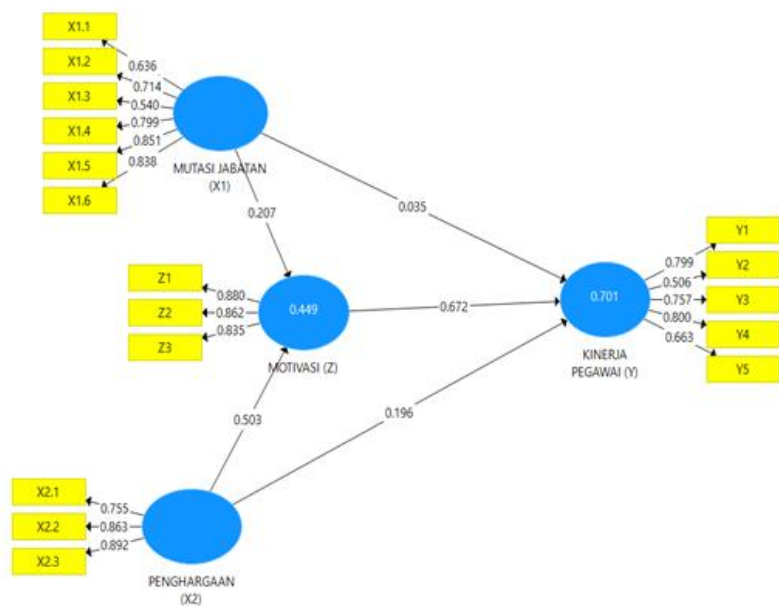
Sumber: Lampiran Hasil Olah Data

Nilai R<sup>2</sup> (Pada Motivasi) =0,449 Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena / masalah Motivasi sebesar 44,90%. Sedangkan sisanya (55,10%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Rotasi kerja, dan Reward), yang belum masuk ke dalam model dan error. Artinya Motivasi dipengaruhi oleh, Rotasi kerja dan Reward, sebesar 44,90% sedang sebesar 55,10% dipengaruhi oleh variabel selain, Rotasi kerja, dan Reward.

Nilai R<sup>2</sup> (Pada Kinerja Pegawai) = 0,701 Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena / masalah Kinerja Pegawai sebesar 70,10 %. Sedangkan sisanya (29,90%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Rotasi kerja, Reward, dan Motivasi) yang belum masuk ke dalam model dan error. Artinya Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh, Rotasi kerja, Reward, dan Motivasi sebesar 70,10% sedang sebesar 29,90% dipengaruhi oleh variabel selain Rotasi kerja, Reward, dan Motivasi.

### 1) Uji Kausalitas (Inner Model)

Pada Partial Least Square Least Square (PLS) koefisien parameter jalur diperoleh melalui bobot inner model dengan terlebih dahulu dicari nilai  $t_{\text{statistic}}$  melalui prosedur bootstrap standart error, dengan hasil perhitungan software smart PLS sebagai berikut:



Gambar 1. Uji Kausalitas (Inner Model)

Sumber: Lampiran Hasil Olah Data

Selanjutnya koefisien path pada inner weight pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.28. berikut ini:

**Tabel 5. Inner Weight**

Path Coefficients					
Mean, STDEV, T-Values, P-Values					
	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEVI)	P Values
Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.672	0.675	0.073	9.249	0.000
Mutasi Jabatan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.035	0.823	0.894	0.277	0.782
Mutasi Jabatan (X1) -> Motivasi (Z)	0.207	0.852	0.875	1.303	0.193
Penghargaan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.196	0.209	0.096	2.046	0.041
Penghargaan (X2) -> Motivasi (Z)	0.503	0.481	0.141	3.565	0.000

Sumber: Lampiran Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil pengujian inner weight pada tabel 4.19. Tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Rotasi kerja berpengaruh Non Signifikan Kinerja Pegawai dengan koefisien path Sebesar 0,035 dimana nilai p-values= 0,193 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$
2. Rotasi kerja ke Motivasi berpengaruh Non Signifikan terhadap Motivasi dengan koefisien path Sebesar 0,207 dimana nilai p-values= 0,193 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$
3. Reward berpengaruh Signifikan Postif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien path Sebesar 0,196 dimana nilai p-values= 0,041 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05 (5\%)$
4. Reward berpengaruh Signifikan Positif terhadap Motivasi dengan koefisien path Sebesar 0,503 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05 (5\%)$
5. Motivasi berpengaruh Signifikan Positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien path Sebesar 0,672 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05 (5\%)$ .

### 3. Variabel Intervening

Variabel Intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dimana pada tabel 4.20 dapat dilihat hasil Variabel Intervening sebagai berikut:

**Tabel 5. Variabel Intervening**

Total Indirect Effects					
Mean, STDEV, T-Values, P-Values					
	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEVI)	P Values
Motivasi Jabatan (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.139	0.165	0.111	1.253	0.211
Penghargaan (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.338	0.322	0.096	3.531	0.000

Sumber: Lampiran Hasil Olah Data

1. Rotasi kerja berpengaruh Non Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi dengan koefisien path Sebesar 0,139 dimana nilai p-values= 0,211 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05(5\%)$
2. Reward berpengaruh Signifikan Positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi dengan koefisien path Sebesar 0,338 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05 (5\%)$   
Dengan demikian Motivasi berperan sebagai variable mediasi (karena mampu memediasi) pada pengaruh Reward terhadap Kinerja Pegawai.

#### 1) Pengaruh Rotasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji statistik di atas, variabel rotasi kerja berpengaruh non signifikan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat rotasi kerja pegawai terhadap PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai semakin menurun pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis Hasibuan, 2016. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, rotasi kerja merupakan perpindahan tempat kerja/posisi bagi karyawan dalam satu organisasi. Karena

memang perpindahan itu terkadang diperlukan bagi karyawan ataupun perusahaan itu sendiri. Prinsip rotasi kerja adalah merotasi kerjakan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Salah satu tujuan dari rotasi kerja adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja dari karyawan. Apabila produktifitas karyawan meningkat maka peluang tingkat pencapaian dari tujuan perusahaan pun berjalan dengan cepat. (Riniwati, 2016) mengatakan “Memindahkan tenaga kerja tersebut ke posisi yang menurut hasil analisis jabatan, telah sesuai dengan klasifikasi, kemampuan, dan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan akan memperoleh kepuasan kerja semaksimal mungkin dan dapat memberikan keluaran (output) yang produktif sesuai dengan target perusahaan.”

## **2) Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji statistik di atas, reward terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat reward mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Menurut penelitian (Tangkuman et al., 2015), hasil analisis menggambarkan penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik. Hasil analisis penelitian secara simultan penilaian kinerja, reward dan punishment, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja, reward dan Punishment secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian Zunaidah (2017) tentang bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan penghargaan. Hasil penelitian menemukan bahwa baik secara parsial maupun simultan, reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketersediaan karyawan untuk bekerja dengan baik dimotivasi oleh faktor-faktor seperti gaji dan harapan mereka. Motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan memikul lebih banyak tanggung jawab dapat didukung oleh penghargaan yang telah ditentukan sebelumnya, yang dapat berdampak tidak hanya pada kesejahteraan finansial karyawan tetapi juga pada kondisi mental mereka. Kinerja karyawan akan menderita akibat moral yang rendah dan motivasi kerja yang menurun jika penghargaan tidak mencukupi. Ini menunjukkan kekuatan memotivasi dan penghargaan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun persamaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian sama-sama menggunakan reward dan punishment sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini menggunakan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel dependen, melainkan penelitian tersebut menggunakan penilaian kinerja juga sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek lokasi yang diteliti berfokus pada perusahaan industri konveksi.

## **3) Pengaruh Rotasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Uji statistik di atas menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rotasi pekerjaan. Penelitian dilakukan oleh Hasibuan (2016: 101). Temuan studi ini menunjukkan bahwa bisnis merotasi pekerjaan karyawan. Dalam bentuknya yang paling dasar, rotasi pekerjaan melibatkan penugasan karyawan ke posisi dan pekerjaan yang sesuai untuk meningkatkan moral dan produktivitas di tempat kerja, dengan tujuan akhir meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Alasan giliran kerja adalah salah satu pertemuan berikutnya yang diselesaikan dari efek setelah penilaian inspirasi kerja karena sebagian besar akan menganggap normal untuk memberikan garis besar pekerjaan, sifat pekerjaan, tempat kerja, dan perangkat kerja yang sesuai untuk perwakilan tersebut berkepentingan agar dapat bekerja secara produktif dan berhasil di sana. Baik kepentingan

perusahaan maupun kepentingan karyawan memerlukan rotasi atau mutasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan yang baik adalah rotasi dimana setiap karyawan diperlakukan sama oleh pimpinan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur organisasi. Karyawan yang unggul dalam pekerjaannya atau mereka yang melakukan kesalahan dalam mematuhi peraturan perusahaan mendapat manfaat dari tingkat instruksi yang diberikan oleh rotasi pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Safrina Hafifatur Rohmah (2017) yang menunjukkan bahwa rotasi kerja melalui motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian ini, apakah suatu perusahaan menawarkan program rotasi kerja atau tidak, motivasi akan meningkat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Ni Made Nurcahyani (2016), kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja dan dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja. Menurut penelitian Sopiah (2013) terdapat pengaruh positif dan signifikan reward terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang mendukung kekuatan tersebut. Kinerja karyawan, yang didukung oleh insentif yang mendukung, akan meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja.

#### **4) Kualitas Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan motivasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena dapat memediasi, maka motivasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara penghargaan dan kinerja karyawan.

Menurut Winangsih 2017 Berdasarkan hasil penelitiannya, karyawan secara otomatis akan termotivasi untuk menghasilkan karya lebih banyak dan tampil maksimal jika sudah memiliki passion dan antusiasme. Karena karyawan yang produktif akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, hal ini akan memberikan efek yang sangat positif bagi bisnis. Motivasi kerja dipengaruhi oleh penghargaan dan penghargaan saja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa penghargaan intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Menurut penelitian Sari: 2016 bahwa motivational dan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan harus dihargai untuk menginspirasi mereka untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas lebih tinggi. Penghargaan dimunculkan untuk mengajak seseorang agar aktif dalam menyelesaikan kewajibannya karena ada dugaan bahwa dengan memberikan penghargaan atas pekerjaannya, wakil akan bekerja dengan lebih baik.

Penelitian Kevin et al. mengatakan bahwa (2015) menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh penghargaan motivasi. Menurut penelitian Nurmiyati (2016), kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan reward.

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan pengaruh rotasi kerja dan reward terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: a) Rotasi kerja belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat rotasi kerja pegawai terhadap PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya tentunya kinerja pegawai semakin menurun pada pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. b) Reward mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. Artinya bahwa pemberian reward adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah

**Mersiana Varia Juita**

*The Effect of Job Rotation and Rewards on Employee Performance Through Motivation at PT. Indonesian Railway DAOP 8 Surabaya*

---

sehingga memotivasi kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya. c) Rotasi kerja belum mampu memberikan kontribusi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi. Sehingga pihak PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya belum dapat memberikan pelayanan kepada para peserta asuransi dengan yakin, segera, akurat dan memuaskan tentunya akan menurunkan kinerja pegawai melalui motivasi. d) Reward mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Dengan demikian Motivasi berperan sebagai variable mediasi (karena mampu memediasi) pada pengaruh Reward terhadap Kinerja Pegawai PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Daryanto, D. (2013). Inovasi pembelajaran efektif. *Bandung: Yrama Widya.*
- Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh mutasi, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 2(1).
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Managing people in organization. *South-Western: USA.*
- Gunawan, K. (2017). Motivasi kerja menurut Abraham Maslow terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi Dan Perpustakaan*, 2(2).
- Hakim, F. H. L., & Gilang, A. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Dana Pensiun Telkom Bandung. *EProceedings of Management*, 7(3).
- Hakim, L., & Saragih, R. (2019). Pengaruh citra merek, persepsi harga dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian konsumen npk mutiara di ud. barelang tani jaya batam. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 6(2), 37–53.
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611–628.
- Kentjana, N. M. P., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry.*
- Misrania, Y., & Maryadi, Y. (2021). PENGARUH MUTASI PERSONAL TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA KECAMATAN PAGARALAM SELATAN KOTA PAGARALAM. *Ekonomia*, 11(1), 20–30.
- Mora, Z., Zati, M. R., & Musdalifa, S. (2019). Reward dan Kompensasi Serta Pangaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Langsa. *Jurnal Samudra Ekonomika*, 3(2), 93–104.
- Prabu, A. S., & Wijayanti, D. T. (2016). Pengaruh penghargaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada divisi penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan (JEBIK)*, 5(2), 104–117. <https://doi.org/10.26418/jebik.v5i2.17144>
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21–30.

## **Mersiana Varia Juita**

*The Effect of Job Rotation and Rewards on Employee Performance Through Motivation at PT. Indonesian Railway DAOP 8 Surabaya*

---

- Pride, W. M., Hughes, R. J., Kapoor, J. R., & Florence, I. (2014). *The future of business*. CUSTOM CENGAGE Learning.
- Rabiyatul Jasiyah, S. E., & Ak, M. (2022). KERANGKA KERJA MSDM. *MSDM (Konsep Dan Tantangan Pengelolaan SDM)*, 29.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Rivai, V. (2014). Edisi cetakan kelima manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktek. *Cetakan Pertama*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rohaeni, H. (2016). Model gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 32–47. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i1.294>
- Ruitan, C. R., Mantiri, M., & Kairupan, J. (2018). Proses Mutasi Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja (Studi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kuantitatif: quantitative research approach*. Deepublish.
- Saleha, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. *Katalogis*, 4(3).
- Sandy, S. R. O., & Faozen, F. (2017). Pengaruh reward dan punishment serta rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan hotel di jember. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 1(2), 134–150.
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees/Ispitivanje utjecaja promjene posla na radnu ucinkovitost uzimajuci u obzir prekvalifikaciju i zadovoljstvo poslom bankovnih namjestenika. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 20(3), 473–479.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Sutedjo, A. S., & Mangkunegara, A. P. (2013). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2), 120–129.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, Cetakan ke-8*. Penerbit: Kencana Pranada Media Group. Jakarta, 244.
- Suwarno, S., & Aprianto, R. (2019). Pengaruh pengalaman kerja dan pengembangan karir terhadap

## Mersiana Varia Juita

*The Effect of Job Rotation and Rewards on Employee Performance Through Motivation at PT. Indonesian Railway DAOP 8 Surabaya*

---

kinerja karyawan Pada PT sinar Niaga Sejahtera Kota Lubuklinggau. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 24(1), 58–76.

Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2).

Theresia S, Y. (2019). *Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Divisi Regional I) Medan*.

Widyanti, R. (2021). *Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik)*. Media Sains Indonesia.

Wirawan, E. A., Novitasari, D., & Wijayanti, F. (2013). Hubungan antara supervisi kepala ruang dengan pendokumentasian asuhan keperawatan di rumah sakit umum daerah ambarawa. *Jurnal Manajemen Keperawatan*, 1(1).



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).