

**PENGARUH FLEKSIBEL KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DI
KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI
TIPE MADYA PABEAN BELAWAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

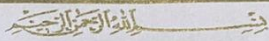
NAMA : WINDA OKTAVIANI
NPM : 2205160523
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang dilaksanakan pada hari Jum'at, tanggal 10 April 2026, pukul 08.30 WIB tempat sidang selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seferusnya.


MEMUTUSKAN

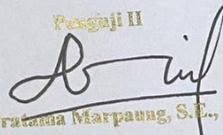
Nama : WINDA OKTAVIANTI
NPM : 2205100323
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENARJUH FLEKSIBEL KERJA DAN BENTUK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

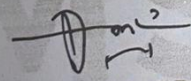
Pengaji I

Pengaji II


Assoc. Prof. Dr. H. Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si

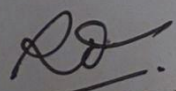

Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M

Pembimbing


Assoc. Prof. Dr Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si

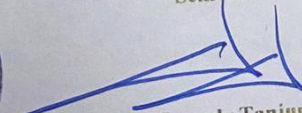
PANITIA UJIAN

Ketua


Dr. Radiman, S.E., M.Si



Sekretaris


Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mulhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : WINDA OKTAVIANI
N.P.M : 2205160523
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH FLEKSIBEL KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Maret 2026

Pembimbing Tugas Akhir

(Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Agus Sani, S.E., M.Sc.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Dr. Radiman, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Winda Oktavianti
NPM : 2205160523
Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- FENOMENA PENELITIAN - IDENTIFIKASI MASALAH - RAN Riset - TUJUAN DAN BERTASAR - MENDALAM	24/10-2025	✓
Bab 2	- DEFINISI SETIAP VARIABEL TEORI AHLI - FAKTOR yang mempengaruhi - INDIKATOR SETIAP VARIABEL - KEMERAKAN KONSEPTUAL - HIPOTESIS	17/10-2025	✓
Bab 3	- TEMPAT PENELITIAN - POPULASI DAN SAMPEL - SPESIFIKASI PENELITIAN	30/12-2025	✓
Bab 4	- HASIL DAN PEMBAHASAN - DIRECT EFFECT - INDIRECT EFFECT - PENELITIAN PENDAHULUAN	7/1-2026	✓
Bab 5	- KESIMPULAN DAN SARAN - PEMERIKSAAN HASIL - SPESIFIKASI PENELITIAN	26/2-2026	✓
Daftar Pustaka	- GURUKAN MENDELE - TAMBHAN REFERENSI - SPESIFIKASI PENELITIAN - KUTIPAN DOKUMEN DOSEN UMSU	10/3-2026	✓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC SIDANG TUGAS AKHIR	14/3-2026	✓

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Agus Sani, S.E., M.Sc)

Medan, 14 Maret 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Winda Oktavianti**
N.P.M : **2205160523**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Winda Oktavianti

ABSTRAK**PENGARUH FLEKSIBEL KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN****Oleh:****WINDA OKTAVIANI****Email: woktavianti1@gmail.com.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibel kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana fleksibilitas dalam jam kerja dan rotasi tugas dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta sejauh mana komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan asosiatif kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 67 responden yang merupakan karyawan di kantor tersebut. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibel kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistic sebesar 3,420 dan p-value 0,000. Selain itu, rotasi kerja juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun dengan nilai t-statistic yang lebih rendah (0,177) dan p-value 0,859, yang berarti tidak signifikan. Ada pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 3,549 dengan angka signifikan 0,000. Ada pengaruh Rotasi Kerja terhadap Komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 3,819 dengan angka signifikan 0,000. Ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 8,533 dengan angka signifikan 0,000. Di sisi lain, komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh antara fleksibel kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja, dengan nilai t-statistic masing-masing 3,318 dan 5,928, serta p-value yang signifikan (0,001 dan 0,000). Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan kebijakan fleksibel kerja dan rotasi tugas dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta perlunya perhatian terhadap komitmen organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah maupun sektor lainnya.

Kata Kunci: Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF FLEXIBLE WORK AND JOB ROTATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IS MEDIATED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO OFFICE OF CUSTOMS AND EXCISE SUPERVISION AND SERVICES TYPES OF CUSTOMS DELIVERY

By:

WINDA OKTAVIANTI

Email: woktavian1@gmail.com.

This research aims to analyze the effect of work flexibility and work rotation on employee performance at the Belawan Middle Type Customs and Excise Supervision and Service Office, with organizational commitment as a mediating variable. The issues raised in this research focus on how flexibility of working hours and job rotation can influence employee performance, as well as the extent to which organizational commitment can strengthen this relationship. The research method used was a quantitative associative approach, with data collection through questionnaires distributed to 67 respondents who were office employees. The data obtained was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach to test the hypothesis that had been formulated. The research results show that flexible work has a significant positive effect on employee performance, with a t-statistic value of 3.420 and a p-value of 0.000. Apart from that, job rotation also shows a positive influence on performance although with a lower t-statistic value (0.177) and a p-value of 0.859 which means it is not significant. There is an influence of Flexible Work on Organizational Commitment, this is proven by the t test results of 3.549 with a significant number of 0.000. There is an influence of Job Rotation on organizational commitment, this is proven by the t test results of 3.819 with a significant number of 0.000. There is an influence of organizational commitment on performance, this is proven by the t test results of 8.533 with a significant figure of 0.000. Meanwhile, organizational commitment is proven to mediate the effect of flexible work and work rotation on performance, with t-statistic values of 3.318 and 5.928 respectively, and significant p-values (0.001 and 0.000). Overall, this research emphasizes the importance of implementing flexible work policies and job rotation in improving employee performance, as well as the need to pay attention to organizational commitment to create a productive and satisfying work environment. It is hoped that this research can contribute to human resource management in government agencies and other sectors.

Keywords: Flexible Work, Job Rotation, Employee Performance, Organizational Commitment

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamin puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala atas berkat, rahmat yang berlimpah dan karunia-Nya senantiasa memberikan kesehatan, keselamatan, kekuatan, dan waktu kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihi Wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Tugas akhir ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu **"Pengaruh Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan"**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada kedua orang tua kandung saya Ayahanda Muhammad Irsyad dan Ibunda Siti Fatimah Nasution serta keluarga besar saya yang telah memberikan pengertian, perhatian, kasih sayang serta doa yang sangat memicu dan

memotivasi saya sehingga dapat memperoleh keberhasilan keserjanaan untuk memulai jalan kehidupan menuju kesuksesan.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Radiman, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc, selaku Wakil Dekan III Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE., MM selaku Sekretaris Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si. selaku Pembimbing tugas akhir yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis.
9. Bapak Qahfi Romula Siregar, S.E., M.M. sebagai dosen penasihat akademik yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis.
10. Seluruh Staff/pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yang memberi izin untuk melaksanakan riset serta membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

12. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, April 2026
Penulis

Winda Oktavianti
2205160523

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	13
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Kinerja	14
2.1.1.1 Pengertian Kinerja	14
2.1.1.2 Tujuan Kinerja	16
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	16
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan	17
2.1.2 Fleksibel kerja	18
2.1.2.1 Pengertian Fleksibel kerja.....	18
2.1.2.2 Manfaat Fleksibel kerja.....	19

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fleksibel kerja	20
2.1.3.4 Indikator Fleksibel kerja	21
2.1.3 Rotasi kerja	22
2.1.3.1 Pengertian Rotasi kerja	22
2.1.3.2 Tujuan Rotasi kerja	24
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rotasi kerja ...	24
2.1.3.4 Indikator – Indikator Rotasi kerja	25
2.1.4 Komitmen Organisasi	26
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	26
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi	28
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	30
2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi	32
2.2 Kerangka Konseptual	33
2.3 Hipotesis	38
BAB 3 METODE PENELITIAN	40
3.1 Jenis Penelitian	40
3.2 Definisi Operasional.....	40
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	42
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6 Teknik Analisis Data	45
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Hasil Penelitian	58

4.1.1 Deskriptif Hasil Penelitian	58
4.1.1.1 Karakteristik Responden	58
4.1.2 Analisis Variabel Penelitian	60
4.2 Analisis Data	68
4.2.1. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)	69
4.2.1.1 Analisis Outer Model	69
4.2.1.2 Discriminant Validity	72
4.2.1.3 Construct Reliability and Validity	73
4.2.1.4 Discriminant Validity	74
4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)	76
4.2.2.1 Hasil R-Square	76
4.2.2.2 Hasil Uji F-Square	77
4.2.3 Pengujian Hipotesis	78
4.2.3.1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)	78
4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	81
4.2.3.3. Pengaruh Total (Total Effect)	82
4.3. Pembahasan	83
4.3.1. Pengaruh Fleksibel Kerja Terhadap Kinerja	83
4.3.2. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja	84
4.3.3. Pengaruh Fleksibel Kerja Terhadap Komitmen organisasi	85
4.3.4. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Komitmen organisasi ...	85
4.3.5. Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja	86

4.3.6.Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening	87
4.3.7.Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening	88
BAB 5 PENUTUP.....	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Saran	91
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja	41
Tabel 3.2 Indikator Fleksibel kerja	41
Tabel 3.3 Indikator Rotasi kerja.....	41
Tabel 3.4 Indikator komitmen Organisasi.....	42
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	43
Tabel 3.6 Populasi.....	43
Tabel 3.7 Skala Likert.....	45
Tabel. 4.1. Skala Likert.....	58
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
Tabel. 4.6 Skor Angket untuk Variabel Fleksibel Kerja (X1)	60
Tabel. 4.7 Skor Angket untuk Rotasi Kerja (X2)	62
Tabel. 4.8 Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)	64
Tabel. 4.9 Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y).....	66
Tabel 4.10 Outer Loadings.....	70
Tabel 4.11 Cross Loading	72
Tabel 4.12 Hasil Cronbach's Alpha	73
Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability	74
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Average Variance Extracted.....	75
Tabel 4.15 Validitas Diskriminan	75
Tabel 4.16 Hasil Uji R-Square	76
Tabel 4.17 Hasil F-Square.....	77
Tabel 4.18 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis).....	79
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Tidak Langsung.....	82
Tabel 4.20 Hasil Pengaruh Total.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	38
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS	70
Gambar 4.2. Hasil Path Analysis	81

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam kesuksesan perusahaan. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan karena kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Fachrezei & Khair, 2020). Apabila karyawan memiliki kinerja yang baik tentunya akan memberikan dampak menguntungkan buat perusahaan begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan rendah maka perusahaan akan mengalami kesulitan dan kerugian dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Kartikaningdyah & Utami, 2017).

Selain itu, kinerja karyawan juga merupakan tingkat hasil kerja dari karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh suatu perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan (Jufrizen, 2017).

Walaupun penelitian telah banyak melakukan kajian tentang kinerja karyawan, tentu perlakuan kinerja pada perusahaan berbeda-beda tidak sama seperti penelitian (Siagian & Khair, 2018) kinerja menekankan dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi. Sedangkan (Muis et al, 2018) menyatakan pada kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Hal ini tentu menarik untuk dilakukan kajian kembali karena ada perbedaan perlakuan diantara penelitian tersebut.

Sebuah organisasi tidak terlepas oleh adanya sebuah kinerja, sebuah keseharusan bagi setiap karyawan untuk mencapai kinerja yang baik agar tujuan

utama dari perusahaan dapat tercapai. Hal ini tentu tidak lepas dari kualitas dan kinerja dalam melakukan sebuah pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab. Kinerja yang optimal hanya dapat tercapai jika setiap karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan merasa bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan serta tujuan perusahaan (Rivai & Sagala, 2016).

Kinerja adalah proses tingkah laku orang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah pemikiran atau produk dalam mencapai tujuan yang dia kerjakan. (Rivaldo, 2022) Dalam konteks perusahaan, kinerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti fleksibel kerja, rotasi kerja, dan komitmen organisasi. Setiap faktor ini memiliki peran yang sangat signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Dalam konteks instansi pemerintah seperti Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan, penerapan kebijakan Fleksibel kerja masih menghadapi berbagai tantangan. Sistem kerja birokrasi yang relatif kaku serta keterbatasan dalam penerapan teknologi sering kali menjadi kendala utama dalam mengadopsi sistem Fleksibel kerja secara efektif. Selain itu, beban kerja yang tinggi akibat meningkatnya jumlah permohonan administrasi pertanahan juga menjadi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi para pegawai.

Peningkatan beban kerja ini berpotensi menimbulkan tekanan yang lebih besar bagi pegawai, sehingga dapat berdampak pada kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana kebijakan Fleksibel kerja dan rotasi kerja dapat diterapkan dalam Rotasi Kerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan, serta

bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi komitmen organisasi.

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan Fleksibel kerja dapat membantu pegawai mengelola waktu kerja mereka dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Namun, masih terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai efektivitas kebijakan ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Amirul & Shaari, 2021), menemukan bahwa pegawai yang bekerja dengan sistem fleksibel mengalami peningkatan komitmen organisasi. Di sisi lain, studi oleh (Krishnan & Loon, 2018), menunjukkan bahwa meskipun fleksibel kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi, kebijakan ini dapat menyebabkan kebingungan dalam pembagian waktu kerja dan kehidupan pribadi, terutama bagi pegawai yang belum terbiasa dengan sistem tersebut.

Penerapan Fleksibel kerja selama pandemi COVID-19 berdampak signifikan terhadap Komitmen Organisasi pegawai, di mana banyak pegawai merasa lebih nyaman bekerja dari rumah dan memiliki lebih banyak waktu untuk keluarga. Namun, di sisi lain, ada juga tantangan seperti kurangnya pengawasan dari atasan serta kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas Fleksibel kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut dirancang dan diterapkan dalam suatu organisasi.

Berikut fenomena yang terkait kinerja karyawan yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1-1 Pra Survey Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Saya berusaha untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan waktu yang diberikan	7	35	13	65
2	Saya dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang bersamaan	6	30	14	70
3	saya dapat memberikan inovasi untuk memajukan instansi	18	90	2	10

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Berdasarkan data yang diperoleh, 35% pegawai menyatakan bahwa mereka berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, sementara 65% lainnya mengaku tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek penyelesaian tugas tepat waktu di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan. Manajemen waktu dan prioritas tugas menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja.

Kemampuan pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan dalam mengerjakan tugas secara bersamaan atau multitasking juga perlu ditingkatkan. Hanya 20% pegawai yang menyatakan dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang bersamaan, sementara 80% lainnya mengaku tidak dapat melakukan hal tersebut. Salah satu aspek penting dalam kinerja Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan adalah kemampuan pegawai untuk memberikan inovasi demi kemajuan organisasi. Berdasarkan data, 90% pegawai menyatakan dapat memberikan inovasi, sementara hanya 10% yang mengaku tidak dapat melakukannya

Selain masalah kinerja, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan juga menghadapi tantangan terkait kemampuan kerja

pegawai, adanya pegawai yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai deadline yang telah ditetapkan, serta ditemuinya beberapa pegawai yang belum memahami secara mendalam tentang bidang pekerjaan yang dilakukannya sehingga pekerjaan tersebut terhambat dalam proses penyelesaiannya. Hal tersebut juga didukung dengan pernyataan prasurvey pegawai yang menyebutkan bahwa ada beberapa bidang pekerjaan yang belum mereka pahami tentang penyelesaiannya sehingga menghambat produktivitas.

Tabel 1-2 Pra Survey Variabel Fleksibel Kerja (X1)

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Apakah Anda memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja Anda	8	40	12	60
2	Apakah Anda merasa bahwa fleksibilitas waktu kerja mempengaruhi produktivitas Anda	6	30	14	70
3	Apakah Anda merasa bahwa pembagian tugas di dalam tim Anda sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing anggota	10	50%	10	50%
4	Apakah Anda merasa nyaman dengan cara pembagian kerja yang diterapkan di perusahaan Anda	13	65%	7	35%

Berdasarkan hasil survei, hanya 40% pegawai yang merasa memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja mereka, sementara 60% lainnya tidak merasakan hal yang sama. Data ini menunjukkan adanya ketidakpuasan yang signifikan di kalangan pegawai mengenai pengaturan waktu kerja. Sebanyak 30% pegawai merasa bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh terhadap produktivitas mereka, sementara 70% lainnya tidak merasakan dampak positif tersebut. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana pengaturan waktu kerja saat ini mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil survei menunjukkan bahwa 50% pegawai merasa pembagian tugas di dalam tim sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing anggota, sementara 50% lainnya merasa sebaliknya.

Pembagian tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja.

Sebanyak 65% pegawai merasa nyaman dengan cara pembagian kerja yang diterapkan di perusahaan, sedangkan 35% lainnya tidak merasa demikian. Tingkat kenyamanan ini sangat penting untuk diperhatikan, karena kenyamanan kerja berhubungan langsung dengan kepuasan dan motivasi pegawai.

Di sisi lain, fleksibel kerja yang terlalu tinggi atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi bagaimana rotasi kerja dan Fleksibel Kerja dapat mempengaruhi kinerja, serta peran Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening yang dapat menghubungkan keduanya. Fleksibel Kerja berpengaruh penting terhadap kinerja. (Sinaga & Sihombing, 2021) menyatakan bahwa Fleksibel Kerja merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada pada suatu pekerjaan atau jabatan, yang dilaksanakan dalam kondisi normal dan dalam batas waktu tertentu, dengan mempertimbangkan berbagai indikator terkait.

Menurut (Hasibuan, 2019) rotasi kerja adalah perpindahan pegawai dari satu tugas ke tugas lainnya secara berkala, dengan memastikan bahwa pegawai tetap menjalankan aktivitas yang sah dan mematuhi standar etika, persyaratan, serta keterampilan yang berlaku. Salah satu strategi yang diterapkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan berbagai jenis pekerjaan secara bergantian.

Berikut fenomena yang terkait rotasi kerja pegawai yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1-1 Pra Survey Variabel Rotasi Kerja (X2)

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Apakah Anda pernah terlibat dalam program rotasi kerja di perusahaan ini	15	75	5	25
2	Anda merasa memiliki pengetahuan yang cukup tentang manfaat rotasi kerja	16	80	4	20
3	Anda merasa perlu untuk mengikuti program rotasi kerja untuk pengembangan karir Anda	16	80	4	20
4	Anda merasa bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja Anda.	12	60	8	40
5	Anda merasa bahwa rotasi kerja meningkatkan tanggung jawab Anda di tempat kerja	17	85	3	15

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Dari tabel yang disajikan, terlihat bahwa 75% responden pernah terlibat dalam program rotasi kerja di perusahaan, sementara 25% lainnya tidak. Sebanyak 80% responden merasa memiliki pengetahuan yang cukup tentang manfaat rotasi kerja, sementara 20% lainnya merasa tidak. Sebanyak 80% responden merasa perlu untuk mengikuti program rotasi kerja untuk pengembangan karir mereka. Ini menunjukkan bahwa banyak karyawan menyadari bahwa rotasi kerja dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan keterampilan dan memperluas jaringan profesional. Namun, 20% responden yang tidak merasa perlu untuk mengikuti program ini perlu dianalisis lebih lanjut. Salah satu alasan mungkin adalah kurangnya motivasi atau keinginan untuk berkembang.

Sebanyak 60% responden merasa bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja mereka, sedangkan 40% lainnya tidak merasakan hal yang sama. Sebanyak 85% responden merasa bahwa rotasi kerja meningkatkan tanggung jawab mereka di tempat kerja, sementara 15% lainnya tidak merasakan hal tersebut.

Komitmen Organisasi karyawan mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan berdampak langsung pada kinerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi, bekerja dengan lebih efisien, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi dan kinerja, serta meningkatkan angka turnover. Menurut (Sarah & Budiono, 2022), Komitmen Organisasimerujuk pada persepsi individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana penghargaan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai.

Aspek-aspek Komitmen Organisasi yaitu skill yang bervariasi, identitas pekerjaan, kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan itu sendiri (Wiliandari, 2019) Penelitian ini berfokus pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan. Karena, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan sebagai salah satu perusahaan besar yang bergerak di bidang transportasi kereta api, memiliki tantangan besar dalam memastikan bahwa kinerja tetap optimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja dan Fleksibel Kerja terhadap kinerja, dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening yang mempengaruhi hubungan antara keduanya.

Komitmen organisasi sangatlah penting karena komitmen organisasi mengikat seseorang untuk tetap setia bekerja dengan menjalankan tujuan dan aturan-aturan yang ada, namun saat ini banyak dijumpai karyawan atau pekerja yang tidak berkomitmen, bagi perusahaan komitmen para karyawanya ini harus diperhatikan, karena dengan adanya komitmen para karyawan nantinya dapat berpengaruh pada kinerjanya. Komitmen karyawan yang tinggi karyawan akan

lebih semangat untuk bekerja secara optimal dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya guna untuk mencapai harapan dan tujuan perusahaannya.

Ketidak komitmenan karyawan juga terjadi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan. Menurut hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti terjadi pelanggaran yang dilakukan karyawan misalnya masih ada karyawan yang sering terlambat masuk kerja yang mana perusahaan ini sangat ketat, karyawan tidak diperbolehkan untuk terlambat bekerja kecuali jika ada alasan yang mendesak untuk terlambat bekerja. Selain itu masih ada karyawan yang masih menongkrong di kantin perusahaan ketika jam istirahat telah selesai mereka istirahat diberi waktu \pm 15 menit, setelah jam istirahat selesai mereka tidak langsung masuk ke dalam perusahaan, selain itu masih ada terjadinya turnover karyawan pada perusahaan tersebut hal ini tentunya tidak sesuai dengan komitmen organisasi yang di sebutkan oleh (Sianipar & Haryanti, 2014) komitmen organisasi adalah sikap dan perasaan karyawan terhadap organisasinya, dengan sepenuhnya menerima tujuantujuan perusahaan dengan memberikan kontribusi yang terbaik untuk kemajuan perusahaan, serta individu memilih untuk melanjutkan keanggotaanya dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Berikut fenomena yang terkait komitmen organisasi yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1-4 Pra Survey Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Anda merasa bahwa Anda adalah bagian penting dari organisasi ini	13	65	7	35
2	Anda merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini	16	80	4	20
3	Anda merasa peduli terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi ini	12	60	8	40
4	Anda memiliki ketertarikan yang kuat untuk terus bekerja di organisasi ini	16	80	4	20
5	Anda merasa terikat dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi ini	17	85	3	15

Sumber: Data diolah Penulis 2025

Pertanyaan pertama dalam survei ini menanyakan apakah responden merasa bahwa mereka adalah bagian penting dari organisasi. Hasil menunjukkan bahwa 65% responden menjawab "Ya", sementara 35% menjawab "Tidak". Pertanyaan kedua menilai apakah responden merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Dengan 80% responden menjawab "Ya", ini menunjukkan bahwa mayoritas anggota organisasi memiliki rasa bangga yang tinggi. Pertanyaan ketiga mengukur tingkat kepedulian responden terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa 60% responden merasa peduli, sedangkan 40% tidak.

Pertanyaan keempat menanyakan apakah responden memiliki ketertarikan yang kuat untuk terus bekerja di organisasi tersebut. Dengan 80% menjawab "Ya", ini menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa nyaman dan berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi. Pertanyaan terakhir mengeksplorasi sejauh mana responden merasa terikat dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Hasil menunjukkan bahwa 85% responden merasa terikat, sementara 15% tidak. Keterikatan dengan nilai-nilai organisasi dapat menciptakan sinergi antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Berdasarkan kondisi dan latar belakang yang diuraikan di atas, penulis tertarik untuk menganalisis dan mengkaji lebih dalam melalui penelitian yang berjudul **“Pengaruh Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, penulis mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan fleksibel kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi.

1. Kinerja karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan belum optimal hal ini ditandai dengan beberapa karyawan tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.
2. Fleksibilitas jam kerja belum optimal meski pembagian waktu kerja sudah membantu sebagian besar pegawai, hal ini ditandai dengan adanya ketidakpuasan yang signifikan di kalangan pegawai mengenai pengaturan waktu kerja
3. Sebagian responden menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.
4. Komitmen karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan belum optimal karena sebagian karyawan merasa tidak peduli terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi ini.

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan tetap terfokus dan tidak meluas dari inti permasalahan, serta dengan mempertimbangkan keterbatasan penulis dalam hal waktu dan biaya,

penelitian ini dibatasi pada fleksibel kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penulis merumuskan permasalahan penelitian secara spesifik sebagai berikut:

1. Apakah fleksibel kerja berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?
2. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?
3. Apakah Fleksibel kerja berpengaruh terhadap Komitment Organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?
4. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap Komitment Organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?
5. Apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?
6. Apakah Fleksibel kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui Komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?
7. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui Komitmen

organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk mencapai hal-hal berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh fleksibel kerja terhadap kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Fleksibel kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh i Fleksibel kerja bterhadap kinerja melalui Komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui Komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menggali pemahaman lebih mendalam tentang teori-teori yang berkaitan dengan Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan
 - b. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperluas wawasan dan pengetahuan mengenai aspek-aspek tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu di bidang terkait.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan strategi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai aset penting. Penelitian ini menekankan pentingnya memperhatikan aspek fleksibel kerja, rotasi kerja, Komitmen Organisasi dan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi perusahaan baru dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan memberikan tambahan informasi dan wawasan baru bagi mahasiswa di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, khususnya mengenai *flexible work* engan studi kasus pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja (Y)

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Setiap pihak yang memiliki hubungan dengan perusahaan sangat berkepentingan dengan kinerja perusahaan. Pentingnya pengukuran kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan dua teori yaitu teori keagensi (*agency theory*) dan teori sinyal (*signalling theory*). Grand Theory dalam penelitian ini adalah Goal Setting Theory. Menurut Robbin Goal Setting Theory adalah teori yang berhubungan dengan motivasi dan tujuan yang dihasilkan oleh pencapaian kinerja dalam suatu organisasi. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi aktivitas kerjanya. Dimana setiap individu memiliki komitmen dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Karena Individu mempunyai komitmen, maka berpengaruh terhadap konsekuensi pekerjaannya. Dalam keseluruhan, hubungan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, yang merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan suatu kerjanya (Simanjuntak, 2011)

Kinerja atau kinerja merujuk pada sejauh mana seorang karyawan mencapai tujuan, target, atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. kinerja mencakup berbagai aspek, seperti kualitas kerja, produktivitas, efisiensi, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Kinerja yang baik biasanya diukur melalui indikator-indikator seperti pencapaian target, ketepatan waktu, kreativitas, dan

kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Menurut Wilkinson et al.,(2020), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi. Ia menekankan pentingnya manajemen kinerja yang efektif, termasuk penilaian kinerja, umpan balik, dan pengembangan karyawan, untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Jufrizen, 2017). Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan (Hamali & Seda, 2018)

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrino, 2017).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan setelah menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Menurut (Rangkuti, 2017) Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga diartikan sebagai kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan (Nofriansyah, 2018)

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dihasilkan dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi. Kinerja ini diukur dari kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, kinerja juga mencakup perilaku kerja yang ditunjukkan dalam menyelesaikan tugas-tugas dalam periode tertentu. Oleh karena itu, manajemen kinerja yang efektif, termasuk penilaian, umpan balik, dan pengembangan karyawan, sangat penting untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

2.1.1.2 Tujuan Kinerja

Menurut (Wilkinson et al., 2010), tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan cara meningkatkan kinerja individu. Armstrong menekankan bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk menilai karyawan, tetapi juga untuk membantu pengembangan dan motivasi mereka. Penilaian yang baik dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

Menurut Sutрино, (2017) bahwa tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan hasil yang diperoleh dari karyawan melalui feedback yang konstruktif, pengakuan atas pencapaian mereka, dan pengembangan keterampilan. Evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi serta memberikan dasar untuk keputusan terkait

kompensasi dan promosi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai adalah tingkatan dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Mahmudi, (2015), ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah:

- 1) Faktor personal/individu,
- 2) Faktor kepemimpinan,
- 3) Faktor tim, faktor sistem,
- 4) Faktor kontekstual (situasional).

Sedangkan menurut Hasibuan, (2014) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu:

- 1) Kemampuan dan minat seorang pekerja,
- 2) Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas
- 3) Peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Pendapat lain disampaikan Wirawan (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu segala perwatakan yang dimiliki pegawai, dan berpengaruh dalam pelaksanaan tugas pegawai terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu bentuk sumbangsih organisasi dalam mendukung pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan bantuan positif dari organisasi menjadikan pegawai memiliki kinerja yang memuaskan.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu segala kondisi lingkungan sekitar, yang tidak berasal dari rencana dasar organisasi, yang mampu mempengaruhi kehidupan keseharian pegawai, hingga berdampak pada kinerja mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Tika, 2017) sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

- 2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh.

- 3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

- 4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam

membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Berdasarkan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi sangat penting didalam perusahaan karena untuk menunjang terjalannya pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan, otoritas didalam perusahaan sangat penting karena merupakan wewenang yang harus dipatuhi, disiplin merupakan hal penting untuk diterapkan dalam perusahaan, inisiatif dalam sebuah perusahaan penting sebagai bukti bahwa pegawai mampu bekerja dengan baik dan sesuai kemampuan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mengukur, memantau, dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja karyawan. Menurut Mangkunegara, (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja,yaitu :

- 1) Kualitas, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan,
- 2) Kuantitas, adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing,
- 3) Pelaksanaan tugas, adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan, dan
- 4) Tangung jawab, adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan

Indikator kinerja karyawan yang efektif dapat memberikan manfaat yang

signifikan bagi organisasi. Menurut Affandi, (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hokum dan peraturan yang berlaku .

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.2 Fleksibel kerja

2.1.2.1 Pengertian Fleksibel kerja

Fleksibilitas mencakup kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi serta berinteraksi dengan individu atau kelompok yang berbeda. Hal ini melibatkan pemahaman dan penghargaan terhadap sudut pandang yang beragam, penyesuaian pendekatan sesuai dengan perubahan situasi, serta penerimaan terhadap perubahan dalam organisasi. Fleksibel kerja, adalah sebuah alternatif yang memungkinkan pegawai untuk memiliki kebebasan dalam menentukan jadwal dan lokasi kerja mereka (Hada et al., 2020).

Fleksibel kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun anggotanya. Bagi organisasi, fleksibilitas ini membantu menarik, merekrut, dan mempertahankan individu berkualitas, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fleksibel kerja adalah bentuk praktik kerja yang menawarkan fleksibilitas, seperti job sharing, telecommuting, flex-time, dan lainnya. Praktik ini telah banyak diterapkan di perusahaan untuk membantu pegawai mengelola pekerjaan dan keluarga, sehingga dapat mengurangi konflik peran, beban kerja berlebih, penurunan pencapaian pribadi, meningkatkan kepuasan kerja, serta meningkatkan

keinginan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan.

2.1.2.2 Manfaat Fleksibel kerja

Menurut Mungkasa, (2020), manfaat dari *Fleksibel kerja* atau *teleworking* dapat dikategorikan berdasarkan sudut pandang pegawai dan pemberi kerja.

1. Bagi Pegawai

Memiliki kemandirian dan kebebasan dalam menentukan jadwal kerja, menghemat waktu karena tidak perlu bepergian ke kantor, mengurangi biaya transportasi dan parkir, meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja, serta menghindari dinamika dan konflik di lingkungan kantor.

2. Bagi Instansi

Meningkatkan produktivitas pegawai, menurunkan tingkat pergantian tenaga kerja, memperpanjang masa kerja pegawai, memperluas pilihan kandidat dalam proses rekrutmen, serta mengurangi biaya operasional kantor.

Menurut Costa dan Loureiro (2019), mengungkapkan bahwa perusahaan harus menyadari pentingnya Kinerja serta menciptakan suasana yang mendukung kebahagiaan di Rotasi Kerja. Perusahaan juga perlu mulai membangun pengalaman positif secara internal bagi para pegawai mereka.

Kinerja mencerminkan tingkat keterpaduan antara pegawai dan pekerjaannya. Ketika pegawai merasa menyatu dengan pekerjaannya, mereka akan melihat pekerjaan tersebut sebagai hal yang sangat penting, cenderung lebih terlibat, dan bersedia menyediakan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Dampaknya, pegawai dengan tingkat Kinerja yang tinggi cenderung rela bekerja lembur, jarang terlambat, dan memiliki tingkat absensi yang rendah.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fleksibel kerja

Menurut Sushil (2018) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fleksibel kerja sebagai berikut:

1. Lambat bereaksi terhadap perubahan
2. Inovasi yang kurang
3. Problematika komunikasi dan koordinasi
4. Peningkatan pembatasan visual dan kompartementalisasi
5. Struktur dan fungsi yang kaku
6. Ada sedikit ruang untuk aksi inovatif dan kreatif
7. Pendekatan manajemen puncak adalah feodal
8. Tidak terkontrol yang menjadikan proses kinerja yang rendah
9. Pekerjaan yang statis dalam peluang pengembangan karir.

Menurut (Livia, 2019, Flexible Work Arrangement (FWA) bagaikan salah satu spectrum kerja yang mengganti waktu serta tempat pekerjaan yang dikerjakan secara tertib. Adapun aspek aturan kerja yang fleksibel sebagai berikut:

1. Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja, semacam agenda kerja alternatif (misal waktu fleksibel dalam bekerja serta minggu kerja terkompresi) serta menimpa agenda shift serta rehat.
2. Fleksibilitas quantity jam kerja, semacam part time serta pembagian pekerjaan.
3. Fleksibilitas di place of work, seperti di rumah ataupun dilokasi yang tidak ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut (Fikri, 2021) Faktor-faktor yang mempengaruhi fleksibilitas

kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu:

1. Faktor Individu:
 - a. Kemampuan adaptasi: kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
 - b. Motivasi: motivasi individu untuk bekerja fleksibel
 - c. Kemampuan komunikasi: kemampuan individu untuk berkomunikasi dengan efektif.
2. Faktor Organisasi:
 - a. Budaya organisasi: budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja.
 - b. Struktur organisasi: struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif.
 - c. Teknologi: teknologi yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti sistem informasi dan komunikasi.
3. Faktor Lingkungan:
 - a. Rotasi Kerja: Rotasi Kerja yang nyaman dan mendukung fleksibilitas kerja.
 - b. Kebijakan pemerintah: kebijakan pemerintah yang mendukung fleksibilitas kerja.
 - c. Tren industri: tren industri yang mempengaruhi fleksibilitas kerja.
4. Faktor Teknologi:
 - a. Sistem informasi: sistem informasi yang mendukung fleksibilitas kerja.
 - b. Teknologi komunikasi: teknologi komunikasi yang mendukung fleksibilitas kerja.
 - c. Alat kerja: alat kerja yang fleksibel dan adaptif

2.1.2.4 Indikator Fleksibel kerja

Menurut Wicaksono (2019) *schedule flexibility* merupakan sebuah pengaturan bekerja secara fleksibel dalam artian waktu, tempat, dan leih terbilang informal. Penanda fleksibilitas waktu kerja sebagai berikut:

1. Time Flexibility: fleksibilitas employee untuk mengubah jangka waktu kerja.
2. Timing flexibility: fleksibilitas employee untuk memilah agenda kerjanya.
3. Place flexibility: fleksibilitas employee dalam memilah lokasi bekerja.

Menurut Saifullah (2020), Fleksibel kerja dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator yang dirancang untuk memberikan fleksibilitas dan kenyamanan bagi pegawai.

1. Salah satu indikatornya adalah *flexitime*, yang merupakan kebijakan perusahaan yang memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk memilih jam kerja mereka dari opsi *shift* yang telah disediakan oleh perusahaan. Kebijakan ini tidak hanya memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi, tetapi juga memberikan kesempatan bagi mereka untuk menentukan waktu yang tepat untuk beristirahat atau menjalankan ibadah tanpa mengganggu tugas utama mereka.
2. Indikator lainnya adalah pembagian kerja, yang merupakan bentuk pengaturan kerja di mana dua individu dapat berbagi tanggung jawab dan waktu kerja mereka secara bergantian. Pengaturan ini dirancang agar kedua pegawai dapat saling melengkapi dalam menjalankan tugas, tanpa mengurangi hak mereka atas waktu libur atau cuti yang telah menjadi bagian dari kebijakan perusahaan. Dengan demikian, pembagian kerja ini memungkinkan terciptanya fleksibilitas yang lebih besar, baik dalam hal pengaturan waktu

maupun pelaksanaan tanggung jawab, sehingga dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.1.3 Rotasi kerja

2.1.3.1 Pengertian Rotasi kerja

Rotasi kerja adalah suatu metode yang digunakan oleh perusahaan untuk memindahkan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan atau posisi ke pekerjaan atau posisi lain dalam jangka waktu tertentu. Hal ini bertujuan untuk memberi variasi tugas dan memperluas pengalaman serta keterampilan karyawan di berbagai bidang pekerjaan dalam organisasi.

Rotasi kerja memiliki berbagai manfaat bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan, rotasi kerja dapat meningkatkan fleksibilitas sumber daya manusia, memperluas keterampilan karyawan, dan mengurangi kejenuhan di tempat kerja. Hal ini juga membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang berbagai bagian perusahaan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dalam tim lintas departemen. Bagi karyawan, rotasi kerja memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, memperkaya pengalaman kerja, serta meningkatkan kepuasan dan motivasi. Dengan demikian, rotasi kerja dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kreativitas, dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Menurut Tanjung (2018) rotasi merupakan perpindahan karyawan namun lebih pada perpindahan tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda agar para karyawan terhindar dari rasa jenuh atau produktifitas yang menurun. Pendapat serupa dijelaskan Andriani, (2013) yang mengartikan

rotasi kerja adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan mengalami perubahan pada Job Description mereka.

Sedangkan menurut kamus bisnis online mendefinisikan rotasi kerja adalah sebagai praktik mentransfer karyawan untuk sementara waktu diantara berbagai pekerjaan dalam sebuah organisasi yang dijadikan sebagai metode pelatihan dan pengembangan. Pengertian tersebut juga termuat dalam kamus Bisnis dan Bank online yang mengartikan rotasi kerja yaitu perpindahan pekerja dari satu pekerjaan kepekerjaan lain dalam satu unit kerja pada suatu perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja sebagai perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam suatu perusahaan untuk meminimalisir kejenuhan kerja dan sebagai media pengembangan kemampuan karyawan.

2.1.3.2 Tujuan Rotasi kerja

Tujuan utama dari rotasi kerja adalah untuk meningkatkan keterampilan dan pengembangan karyawan dengan memberikan mereka pengalaman di berbagai posisi dalam organisasi. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan berbagai keterampilan yang berguna, baik untuk pekerjaan saat ini maupun untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.

Menurut Watson (2018), bahwa salah satu tujuan dari rotasi kerja adalah untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada akhirnya mempersiapkan mereka untuk mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi. Selain itu, rotasi kerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi tersembunyi dalam diri karyawan dan menyiapkan mereka untuk peran kepemimpinan. Program ini juga membantu perusahaan dalam meningkatkan

keterlibatan dan motivasi karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rotasi kerja

Faktor yang mempengaruhi rotasi kerja menurut Yusuf et al., (2017) :

1. Pengembangan pemimpin

Rotasi membantu mempersiapkan karyawan untuk peran kepemimpinan.

2. Kinerja tinggi

Karyawan yang terpapar berbagai peran cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang organisasi dan lebih produktif.

3. Manajemen perubahan

Rotasi memberikan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan organisasi.

Menurut Wahyudi (2020) Faktor-faktor yang mempengaruhi rotasi kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu:

1. Faktor Individu

- a. **Pengalaman:** pengalaman karyawan dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.
- b. **Pengetahuan:** pengetahuan karyawan tentang pekerjaan dan organisasi dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.
- c. **Kemampuan:** kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.

2. Faktor Organisasi

- a. **Budaya organisasi:** budaya organisasi yang mendukung rotasi kerja dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.
- b. **Struktur organisasi:** struktur organisasi yang fleksibel dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.

- c. Kebijakan perusahaan: kebijakan perusahaan tentang rotasi kerja dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.
3. Faktor Lingkungan:
- a. Rotasi Kerja: Rotasi Kerja yang nyaman dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.
 - b. Kebutuhan organisasi: kebutuhan organisasi untuk mengisi kekosongan jabatan dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.
 - c. Prestasi kerja: prestasi kerja karyawan dapat mempengaruhi keputusan rotasi kerja.

2.1.3.4 Indikator – Indikator *Rotasi kerja*

Indikator yang dikemukakan oleh Robbins, (2013) dan digunakan dalam penelitian ini meliputi berbagai aspek, yaitu:

1. Pengalaman

dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki pengalaman, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.

2. Pengetahuan

Tolak ukur lain untuk dilakukan rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan karyawan. Semakin rendahnya pengetahuan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi mencaikan cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu caranya ialah dengan rotasi kerja.

3. Kebutuhan

Rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan dikarenakan untuk

menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba karyawan mengundurkan diri, maka organisasi berhak merotasi karyawannya.

4. Prestasi kerja

Merupakan salah satu poin utama layak tidaknya rotasi kerja. Apabila karyawan memiliki prestasi kerja kurang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga karyawan tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai karyawan tersebut.

5. Tanggung jawab

Merupakan salah satu point utama dikarenakan apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatan yang baru.

Menurut Wirawan, (2018) indikator rotasi kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut

1. Perpindahan karena kemampuan karyawan Keterampilan

Kemampuan seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas di tempat kerja, yang dapat dilihat dari kecakapan, kesungguhan dan ketepatan waktu.

2. Perpindahan karena pengetahuan karyawan Pengetahuan

Keterampilan diperoleh karyawan dalam proses belajar dan pengalaman.

3. Perpindahan karena kejenuhan

Kelelahan disebabkan oleh seseorang yang stress, focus dan berdedikasi dalam bekerja, bekerja terlalu keras dan menganggap kebutuhan dan keinginan sebagai yang kedua. Ini dapat berkisar dari kecemasan emosional, ketidakpedulian, lekas marah atau depresi, kebosanan, energi dan tidak begitu bagus untuk dilihat.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Di dalam sebuah instansi/organisasi seseorang karyawan tentu mengharapkan komitmen organisasi yang baik, dalam suatu organisasi dimana dengan komitmen organisasi yang baik, maka akan meningkatkan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap suatu organisasi tersebut dan karyawan akan bertahan sebagai karyawan di perusahaan tersebut jika komitmen organisasi dalam suatu organisasi tinggi sesuai dengan keinginan karyawan. Berikut adalah beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi (Darmadi, 2017). Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi (Mangkunegara, 2017).

Namun pendapat lain mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Siagian, 2003). Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi (Uha, 2017).

Komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (reinforce) antara satu dengan yang lain. karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jika untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Setiono & Andjarwati, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah sikap seorang karyawan terhadap suatu organisasi dalam hal komit serta melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Komitmen Organisasi

Tujuan komitmen organisasi menurut Kusumaputri, (2015) adalah sebagai berikut :

- a. Keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi.
- c. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2. Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi

yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi Menurut Luthans, (2011), yaitu :

a. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

b. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

c. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim

organisasi yang hangat, dan mendukung.

Sedangkan Juniarari, (2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

- a. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
- b. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
- c. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut Priansa, (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Fleksibel Kerjaal, meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras serta faktor kepribadian yang dimiliki oleh pegawai.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi kinerja, interaksi sosial dan suasana kondusif.

3. Karakteristik struktural/karakteristik organisasi, meliputi desentralisasi dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai serta sifat dan karakteristik pimpinan.
4. Pengalaman kerja, meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauhmana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja, serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Meiyanto dan Santhoso, (2019) mengemukakan konsep komitmen organisasi paling tidak memiliki tiga karakteristik yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Karakteristik ini mencerminkan beberapa perilaku seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Organisasi dapat memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi sehingga akan dapat menciptakan suasana yang saling mendukung diantara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut mampu membuat karyawan rela berusaha keras untuk tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan telah menerima tujuan organisasi yang dipercaya disusun demi memenuhi kebutuhan karyawan pula.

2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Karakteristik ini menggambarkan bahwa karyawan tidak hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha untuk

melebihi dari standar minimal pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan juga akan terdorong untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimiliki apabila dibutuhkan oleh organisasi dengan bekerja sama dengan pimpinan maupun rekan kerja. Salah satu cara yang dapat digunakan agar karyawan terlibat adalah dengan memberikan kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

3. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Kesediaan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi, sehingga karyawan memutuskan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator komitmen organisasi mengacu pada setiap karakteristik atau ciri-ciri komitmen organisasi karyawan.

Menurut Suwandewi & Sintaasih, (2016) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif
- 2) Komitmen berkelanjutan
- 3) Komitmen normatif

Berikut ini merupakan penjelasan terhadap indikator komitmen organisasi

tersebut:

- 1) Komitmen afektif, maksudnya dimana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
- 3) Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

Indikator Komitmen Organisasi menurut Luthans (2011):

1. Kebanggaan terhadap perusahaan merupakan cara yang dilakukan dalam mendeskripsikan keadaan karyawan di dalam organisasi dan senantiasa aktif dalam ikut serta kegiatan organisasi.
2. Kesiediaan untuk berpihak/berkorban bagi perusahaan merupakan hal yang dilakukan dalam mendeskripsikan keadaan karyawan untuk organisasi senantiasa memihak organisasi serta tujuan- tujuannya.
3. Kesetiaan terhadap perusahaan merupakan cara yang dilakukan dalam mendeskripsikan keadan pada saat karyawan pada organisasi yang mana memiliki niat dalam memelihara anggotanyadalam organisasi

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja

Fleksibilitas kerja mendorong pada keterlibatan kerja yang tinggi dan akhirnya akan meningkatkan kinerja. hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja dimediasi oleh komitmen karyawan. Selanjutnya fleksibilitas kerja ditemukan mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan pribadi dan organisasi dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu. Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang positif dalam kinerja karyawan (employee performance) (Winda et al., 2022).

2.2.2 Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja

Rotasi kerja merupakan suatu praktik manajerial yang melibatkan pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi. Praktik ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kahn & Byosiere, 2012), rotasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi kejenuhan. Hal ini penting karena kepuasan kerja yang tinggi sering kali berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja. Salah satu penelitian yang signifikan adalah studi oleh Baghery & Zare, (2019), yang menunjukkan bahwa rotasi kerja yang terencana dapat meningkatkan kinerja karyawan di sektor jasa. Dalam penelitian ini, mereka menemukan bahwa karyawan yang mengalami rotasi kerja melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

2.2.3 Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Fleksibilitas kerja telah menjadi topik yang semakin relevan dalam dunia bisnis modern, terutama dengan perkembangan teknologi dan perubahan dinamika pasar. Fleksibilitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan untuk memiliki kontrol atas kapan, di mana, dan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hill et al., (2018), karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi kerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Hal ini disebabkan oleh peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada gilirannya mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi. Salah satu penelitian awal yang sering dijadikan rujukan adalah yang dilakukan oleh Allen et al., (2018), yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki akses terhadap fleksibilitas kerja melaporkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki akses tersebut.

2.2.4 Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Rotasi kerja merupakan praktik yang umum diterapkan dalam berbagai organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan keterampilan karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Campion et al., (2014), rotasi kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperluas jaringan sosial mereka di dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan positif antara rotasi kerja dan komitmen organisasi. Misalnya, penelitian oleh Blass & Ferris,

(2017) menemukan bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui rotasi kerja lebih cenderung untuk memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan mereka.

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Menurut Sunarto, (2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Sapitri, 2016). Hasil penelitian (Jufrizen et al, 2020) (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Lesmana & Nasution, 2020), (Tanjung & Rachmalia, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen et al., 2017), (Adhan et al., 2020), (Jufrizen & Fahmi, 2018) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.6 Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen organisasi

Fleksibilitas kerja telah menjadi topik yang semakin penting dalam dunia bisnis modern. Dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam cara orang bekerja, banyak perusahaan yang mulai menerapkan kebijakan kerja fleksibel. Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan berinvestasi dalam pekerjaannya. Namun, tidak semua perusahaan berhasil dalam menerapkan kebijakan kerja fleksibel. Menurut (Kosseck et al., 2014) menunjukkan bahwa tanpa adanya dukungan manajerial yang memadai, kebijakan fleksibel dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan dan sumber daya yang diperlukan agar karyawan dapat memanfaatkan fleksibilitas kerja dengan baik. Dengan cara ini, Komitmen organisasi dapat ditingkatkan, dan kinerja karyawan dapat diperbaiki.

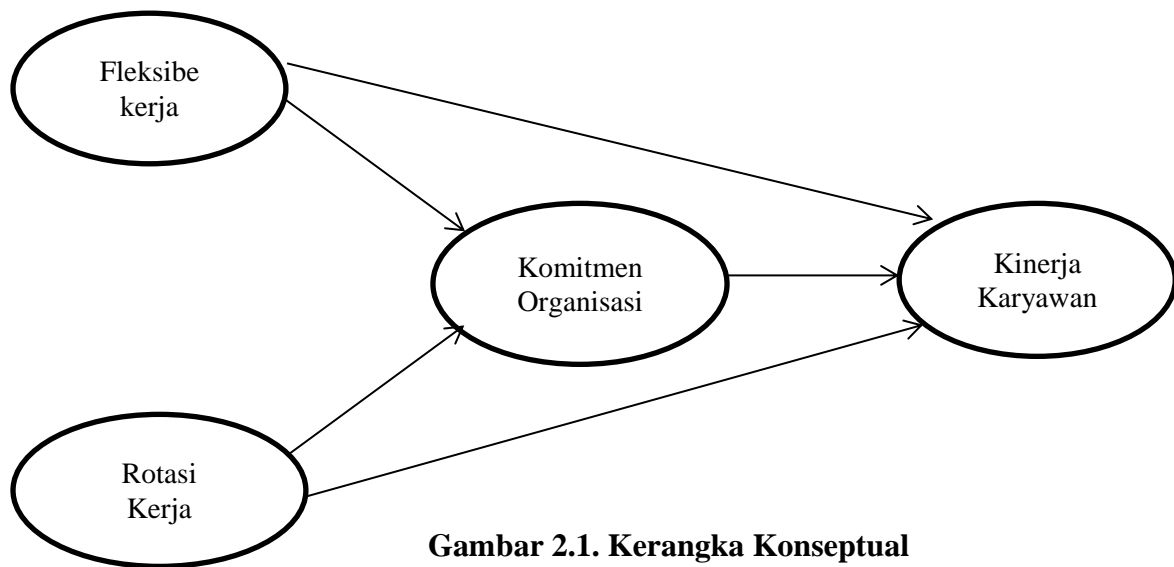
Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara fleksibilitas kerja, Komitmen organisasi, dan kinerja. Salah satu penelitian yang relevan adalah yang dilakukan oleh (Gajendran & Harrison, 2017) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya mempengaruhi Komitmen organisasi, tetapi juga kinerja individu. Dalam studi mereka, para peneliti menemukan bahwa karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang terikat pada jadwal kerja yang kaku. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

2.2.7 Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen Organisasi

Rotasi kerja adalah strategi manajerial yang semakin banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan fleksibilitas dan keterampilan karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kahn et al., 2018), rotasi kerja dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Dalam konteks ini, rotasi kerja diartikan sebagai pergeseran posisi atau tugas karyawan dalam organisasi yang bertujuan untuk memperluas pengalaman dan pengetahuan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan untuk menjelajahi berbagai peran, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Kahn et al., 2018).

Komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kinerja. Karyawan yang merasa berkomitmen terhadap organisasi mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah studi oleh (Meyer & Allen, 2019) menunjukkan bahwa Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan dapat dipengaruhi oleh pengalaman rotasi kerja yang positif.

Dalam konteks ini, rotasi kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka melalui rotasi kerja, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan kinerja individu, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi (Meyer & Allen, 2019).



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut Juliandi et al., (2015), hipotesis diartikan sebagai dugaan atau jawaban sementara terhadap pertanyaan yang muncul dalam perumusan masalah penelitian.

1. *Fleksibel kerja* berpengaruh terhadap Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.
2. *Job Rotion* berpengaruh terhadap Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.
3. *Fleksibel kerja* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.
4. *Job rotasi* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.
5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.
6. *Fleksibel kerja* berpengaruh terhadap Kinerja dimediasi Komitmen organisasi

pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.

7. *Job Rotation* Balance berpengaruh terhadap Kinerja dimediasi Komitmen organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara dua atau lebih variabel. Sedangkan metode kuantitatif menurut (Sugiyono, 2019), didasarkan pada filsafat positivisme. Metode ini diterapkan pada populasi atau sampel tertentu, dengan data yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik atau kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan panduan yang menjelaskan cara mengukur suatu variabel untuk menentukan kualitas pengukuran dalam suatu penelitian. Berikut definisi operasional dalam penelitian ini:

3.2.1 Kinerja (Y)

Kinerja adalah sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, serta bagaimana hasil kerjanya mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja ini biasanya diukur berdasarkan produktivitas, kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap standar, serta kontribusi terhadap tim atau perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 3.1 Indikator Kinerja

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Kualitas, ,	1,2
2.	Kuantitas,	3,4
3.	Pelaksanaan tugas,	5,6
4.	Tanggung jawab	7,8

Sumber: (Mangkunegara, 2003)

3.2.2 Fleksibel kerja (X1)

Fleksibel kerja merupakan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi serta berinteraksi dengan individu atau kelompok yang berbeda. Hal ini melibatkan pemahaman dan penghargaan terhadap sudut pandang yang beragam, penyesuaian pendekatan sesuai dengan perubahan situasi, serta penerimaan terhadap perubahan dalam organisasi.

Tabel 3.2 Indikator *Fleksibel kerja*

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Time Flexibility	1,2,3
2.	Timing flexibility	4,5,6
3	Place flexibility	7,8,9

Sumber: (Wicaksono, 2019)

3.2.3 Rotasi kerja (X2)

Rotasi kerja adalah strategi atau metode yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk memindahkan karyawan secara sistematis dan terencana dari satu posisi atau pekerjaan ke posisi atau pekerjaan lainnya. Proses ini dilakukan untuk mengembangkan keterampilan karyawan, mengurangi kebosanan, serta memberikan pengalaman yang lebih luas dalam berbagai fungsi atau bagian organisasi.

Tabel 3.3 Indikator *Rotasi kerja*

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Pengalaman	1,2
2.	Pengetahuan	3,4
3.	Kebutuhan	5,6

4.	Prestasi Kerja	7,8
5.	Tanggung Jawab	9,10

Sumber: (Robbins, 2013)

3.2.4 Komitmen Organisasi

Sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Tabel 3.4 Indikator komitmen Organisasi

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.	1,2
2.	Munculnya kebanggaan akan organisasi.	3,4
3	Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.	5,6
4	Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.	7,8
5	Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.	9,10

Sumber: (Luthans, 2011)

3.3 Tempat dan Waktu Peneli 5tian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yang beralamat di Jl. Anggada II No. 2 Belawan, Sumatera Utara - 20411.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai pada bulan Desember 2025 sampai dengan Januari 2026. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Desember 2025				Januari 2026				Februari 2026				Maret 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																
2	Prariset Penelitian																
3	Penyusunan Tugas akhir																
4	Bimbingan Tugas akhir																
5	Seminar Tugas akhir																
6	Revisi Tugas akhir																
7	Penyusunan Tugas Akhir																
8	Bimbingan Tugas Akhir																
9	Sidang Meja Hijau																

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan area generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti, sehingga dapat diperoleh kesimpulan (Sugiyono, 2019). Populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang didalamnya terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya sekedar jumlah orang yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, namun mencakup semua karakteristik dan sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek tersebut (Juliandi et al., 2014).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean belawan yang berjumlah 203 orang. Berikut Tabel Populasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

Tabel 3.6
Populasi

No	Bagian	Jumlah
1	Kepala Kantor	1
2	Kasubbag Umum	22
3	Kasi Penindakan dan Penyidikan	46
4	Kasi Administrasi Manitest	8
5	Kasi Perbedaharaan	9
6	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai I	6
7	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai II	21
8	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai III	19
9	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai IV	10
10	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai V	23
11	Kasi Penyuluhan dan Layanan Informasi	9
12	Kasi Kepatuhan Internal	11
13	Kasi Pengolahan Data dan Administrasi Dokumen	11
14	Jabatan Fungsional	10
Total		203

Sumber: Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan (2025)

3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena

kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{203}{1 + 203 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 66,99$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 67 orang.

Tabel 3.7
Sampel

No	Bagian	Jumlah
1	Kepala Kantor	1
2	Kasubbag Umum	7
3	Kasi Penindakan dan Penyidikan	14
4	Kasi Administrasi Manitest	3
5	Kasi Perbedaharaan	3
6	Kasi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai I	2
7	Kasi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai II	7
8	Kasi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai III	6
9	Kasi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai IV	3
10	Kasi Pelayanan Kepabeanaan dan Cukai V	8
11	Kasi Penyuluhan dan Layanan Ineformasi	3
12	Kasi Kepatuhan Internal	4
13	Kasi Pengolahan Data dan Administrasi Dokumen	4
14	Jabatan Fungsional	3
Total		67

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner (angket). Kuesioner merupakan teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan yang tertutup atau terbuka yang dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau

internet (Juliandi et al., 2015).

Skala yang digunakan dalam penyusunan adalah skala likert. Skala ini berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial tertentu. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta memberikan pendapatnya terhadap sebuah pertanyaan atau pernyataan menggunakan skala penilaian berikut:

Tabel 3.8 Skala Likert

No.	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Juliandi et al., 2014)

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menganalisa dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan pengolahan data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. (Ghozali, 2016) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)

Analisis PLS merupakan pengembangan dari analisis jalur (path analysis) dan regresi berganda. Model analisis jalur akan menjelaskan semua variabel laten melalui dua sub model dalam PLS-SEM, yaitu model pengukuran atau outer model dan model struktural atau inner model.

3.6.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian Outer Model menspesifikasi hubungan antar variable dengan indicator indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap

indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model, yaitu sebagai berikut :

Menurut (Ghozali, 2016) *Outer model* atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability (cronbach's alpha)*.

a. *Convergent Validity*

Uji validitas convergent adalah nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor merupakan korelasi antara skor item dengan skor konstruk. Nilai loading factor yang biasa digunakan untuk menilai validitas convergent, yaitu diatas 0,7 untuk penelitian confirmatory dan 0,6 – 0,7 untuk penelitian explanatory. Namun, menurut (Chin, 2018) menyatakan bahwa nilai loading factor 0,5 – 0,6 dianggap sudah cukup untuk penelitian tahap awal. Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized, hal ini dinyatakan oleh (Jogiyanto, 2016). Indikator dianggap valid ketika indikator tersebut memiliki nilai AVE (average variance extranced) diatas 0,5.

b. *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua

konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar > 0.7 untuk setiap variable dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

c. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Data yang memiliki composite reliability > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi. Cronbach Alpha. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan > 0.7 untuk semua konstruk.

Tabel 3.7 Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber: Ghazali dan Latan (2020)

3.6.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Menurut (Ghozali, 2016) *Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan substansi teori. *Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 3.8 Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-square</i>	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Hair et al 2011)

Sumber: Ghozali dan Latan (2020)

Pengujian terhadap model struktural (Inner Model) dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji goodness-fit model. Uji yang kedua adalah melihat signifikansi dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik pada Algorithm Bootstrapping report - Path Coefficients. Nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel dan signifikansi (t-tabel signifikansi 5% = 1.96)

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis (Juliandi et al., 2015), antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Menurut (Juliandi et al., 2015) analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) (Juliandi et al., 2015). Dalam pengujian hipotesis *direct effect* ini terdapat kriteria antara lain sebagai berikut :

- a. Koefisien jalur (*path coefficient*): Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.
- b. Nilai probabilitas/signifikansi (P- Value): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut (Juliandi et al., 2015) analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah :

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/ kepuasan kerja) memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1 / kemampuan Kerja) dan (X2/ Fleksibel Kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja). Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel (*eksogen* (X1 / kemampuan Kerja) dan (X2/ Fleksibel Kerja) terhadap variabel *endogen* (Y/Kinerja). Sehingga, pengaruhnya adalah langsung. (Juliandi et al., 2015)

3. Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi et al., 2015).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskriptif Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 9 pernyataan untuk variabel Fleksibel Kerja (X1), 10 pernyataan untuk variabel Rotasi Kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 67 orang responden yaitu Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
▪ Sangat setuju	5
▪ Setuju	4
▪ Kurang setuju	3
▪ Tidak setuju	2
▪ Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Fleksibel Kerja, variabel Rotasi Kerja dan variabel Komitmen Organisasi maupun variabel Kinerja.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	25	37.7	37.7	37.7
Laki-laki	42	62.3	62.3	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 25 orang karyawan perempuan (37,7) dan 42 orang karyawan laki-laki (62,3%) dari total keseluruhan 67 orang karyawan.

2. Berdasarkan Usia

Tabel 4.3.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 Tahun	4	6.0	6.0	6,0
25-35 Tahun	21	31.3	31.3	37.3
36-45 Tahun	27	40.3	40.3	77.6
> 45 Tahun	15	22.4	22.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia < 25 tahun 4 orang atau sebesar (6,0%), 21 orang karyawan yang berusia 25-35 tahun atau sebesar (31,3%), 27 orang karyawan yang berusia 36-45 tahun atau sebesar (40,3%), dan 15 orang karyawan yang berusia >45 tahun atau sebesar (22,4%).

3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	4	6,0	6,0	60,0
Sarjana	63	94,0	94,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 16 orang karyawan berpendidikan SMA atau sebesar (18,2%), 72 orang karyawan berpendidikan Sarjana atau sebesar (81,8%).

4.1.2 Analisis Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang telah disebarakan oleh peneliti:

a. Variabel Fleksibel Kerja

Tabel. 4.6
Skor Angket untuk Variabel Fleksibel Kerja (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	47.8	32	47.8	3	4.5	0	0	0	0	67	100%
2	27	40.3	37	55.2	3	4.5	0	0	0	0	67	100%
3	31	46.3	30	44.8	6	9.0	0	0	0	0	67	100%
4	33	49.3	32	47.8	2	3.0	0	0	0	0	67	100%
5	33	49.3	30	44.8	3	4.5	1	1.5	0	0	67	100%
6	36	53.7	26	38.8	4	6.0	1	1.5	0	0	67	100%
7	24	35.8	40	59.7	3	4.5	0	0	0	0	67	100%
8	29	43.3	35	52.2	1	1.5	2	3.0	0	0	67	100%
9	32	47.8	30	44.8	5	7.5	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya memiliki kebebasan untuk menentukan jam kerja saya sendiri, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 47,8%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya dapat menyesuaikan waktu kerja saya sesuai dengan kebutuhan pribadi saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 55,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Perusahaan mendukung karyawan dalam mengatur waktu kerja yang fleksibel, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 46,3%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya dapat mengatur ulang jadwal kerja saya jika diperlukan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman untuk meminta perubahan dalam jadwal kerja saya, yang mendorong seseorang untuk memberikan usaha maksimal dalam segala situasi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 6) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan opsi untuk bekerja pada waktu yang berbeda dari jadwal standar, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang atau 53,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya memiliki opsi untuk bekerja dari lokasi yang berbeda (misalnya, dari rumah atau tempat lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 59,7%.

- 8) Jawaban responden tentang Perusahaan mendukung penggunaan teknologi untuk memungkinkan kerja jarak jauh, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 52,2%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa bekerja dari lokasi yang berbeda tidak mempengaruhi produktivitas saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 47,8%.

Secara keseluruhan, hasil dari angket menunjukkan bahwa responden memiliki pandangan positif terhadap fleksibilitas kerja yang ditawarkan oleh perusahaan. Mayoritas responden merasa memiliki kebebasan untuk menentukan jam kerja mereka, menyesuaikan waktu kerja sesuai kebutuhan pribadi, dan merasa didukung oleh perusahaan dalam pengaturan waktu kerja yang fleksibel. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka.

b. Variabel Rotasi Kerja

Tabel. 4.7
Skor Angket untuk Rotasi Kerja (X2)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	50.7	28	41.8	4	6.0	1	1.5	0	0	67	100%
2	33	49.3	26	38.8	5	7.5	3	4.5	0	0	67	100%
3	28	41.8	36	53.7	3	4.5	0	0	0	0	67	100%
4	13	19.4	34	50.7	19	28.4	1	1.5	0	0	67	100%
5	11	16.4	41	61.2	11	16.4	4	6.0	0	0	67	100%
6	8	11.9	40	59.7	18	26.9	1	1.5	0	0	67	100%
7	18	26.9	35	52.2	13	19.4	1	1.5	0	0	67	100%
8	9	13.4	42	62.7	15	22.4	1	1.5	0	0	67	100%
9	14	20.9	42	62.7	11	16.4	0	0	0	0	67	100%
10	25	37.3	36	53.7	6	9.0	0	0	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa rotasi kerja yang saya jalani memberikan pengalaman yang berharga dalam pengembangan karir saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya telah mendapatkan kesempatan untuk belajar banyak hal baru melalui rotasi kerja di kantor ini, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 3) Jawaban responden tentang Rotasi kerja yang saya jalani membantu saya meningkatkan pengetahuan saya tentang prosedur dan kebijakan di Bea dan Cukai, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 53,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa lebih kompeten dalam melaksanakan tugas saya setelah mengalami rotasi kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa rotasi kerja yang ada saat ini memenuhi kebutuhan pengembangan profesional saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 61,2%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya ingin ada lebih banyak peluang rotasi kerja di berbagai unit untuk meningkatkan keterampilan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 59,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Rotasi kerja telah membantu saya mencapai prestasi kerja yang lebih baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 52,2%.

- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik setelah mengalami rotasi kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 62,7%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa rotasi kerja menambah rasa tanggung jawab saya terhadap pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 62,7%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya mampu mengelola tugas dan tanggung jawab saya dengan lebih baik setelah menjalani rotasi kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 53,7%.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja memiliki dampak positif terhadap pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan. Sebagian besar responden merasa bahwa rotasi kerja memberikan pengalaman berharga, kesempatan untuk belajar, dan peningkatan pengetahuan tentang prosedur dan kebijakan. Namun, terdapat juga beberapa tantangan yang perlu diperhatikan, seperti persepsi kompetensi karyawan setelah menjalani rotasi kerja.

c. Variabel Komitmen Organisasi

Tabel. 4.8
Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	40.3	34	50.7	6	9.0	0	0	0	0	67	100%
2	24	35.8	37	55.2	6	9.0	0	0	0	0	67	100%
3	13	19.4	44	65.7	10	14.9	0	0	0	0	67	100%
4	27	40.3	34	50.7	6	9.0	0	0	0	0	67	100%
5	33	49.3	28	41.8	4	6.0	2	3.0	0	0	67	100%
6	24	35.8	37	55.2	6	9.0	0	0	0	0	67	100%
7	31	46.3	30	44.8	5	7.5	1	1.5	0	0	67	100%
8	28	41.8	34	50.7	4	6.0	1	1.5	0	0	67	100%
9	29	43.3	32	47.8	5	7.5	1	1.5	0	0	67	100%
10	31	46.3	26	38.8	7	10.4	3	4.5	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa menjadi bagian yang penting dari organisasi ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 55,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa bangga bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 65,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya sering menceritakan tentang prestasi organisasi kepada orang lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya peduli dengan perkembangan dan kemajuan organisasi ini, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya bersedia memberikan saran dan masukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 55,2%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman dan betah bekerja di organisasi ini, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 46,3%.

- 8) Jawaban responden tentang Saya tidak tertarik untuk mencari pekerjaan di tempat lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya setuju dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 47,7%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya merasa nilai-nilai organisasi ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 46,3%.

Secara keseluruhan, hasil angket menunjukkan bahwa karyawan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang cukup tinggi. Hal ini terlihat dari banyaknya responden yang merasa bangga, terhubung dengan visi dan misi, serta bersedia memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi. Ke depannya, penting bagi manajemen untuk terus menjaga dan meningkatkan komitmen ini melalui program-program yang mendukung keterlibatan karyawan.

d. Variabel Kinerja

Tabel. 4.9
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	37.3	36	53.7	5	7.5	1	1.5	0	0	67	100%
2	33	49.3	26	38.8	6	9.0	2	3.0	0	0	67	100%
3	30	44.8	32	47.8	5	7.5	0	0	0	0	67	100%
4	29	43.3	34	50.7	3	4.5	1	1.5	0	0	67	100%
5	25	37.3	39	58.2	2	3.0	1	1.5	0	0	67	100%
6	30	44.8	32	47.8	5	7.5	0	0	0	0	67	100%
7	28	41.8	34	50.7	5	7.5	0	0	0	0	67	100%
8	27	40.3	36	53.7	3	4.5	1	1.5	0	0	67	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan memenuhi standar kualitas yang diharapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 53,7%.
- 2) Jawaban responden tentang Informasi yang diberikan kepada masyarakat terkait peraturan dan prosedur bea dan cukai adalah akurat dan jelas, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 49,3%.
- 3) Jawaban responden tentang Jumlah layanan yang diberikan oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan dalam periode tertentu adalah memadai, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Kantor ini mampu menangani volume pekerjaan yang tinggi tanpa mengurangi kualitas layanan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.
- 5) Jawaban responden tentang Pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan melaksanakan tugas mereka sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 58,2%.
- 6) Jawaban responden tentang Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai dilaksanakan dengan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 47,8%.
- 7) Jawaban responden tentang Pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan menunjukkan rasa tanggung

jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 50,7%.

- 8) Jawaban responden tentang Kantor ini memiliki mekanisme yang baik untuk menanggapi keluhan dan masukan dari masyarakat, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 53,7%.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan secara umum telah memenuhi harapan masyarakat. Namun, masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti jumlah layanan dan mekanisme tanggap terhadap keluhan masyarakat. Dengan melakukan perbaikan berkelanjutan, diharapkan kualitas pelayanan dapat terus ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi,

2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

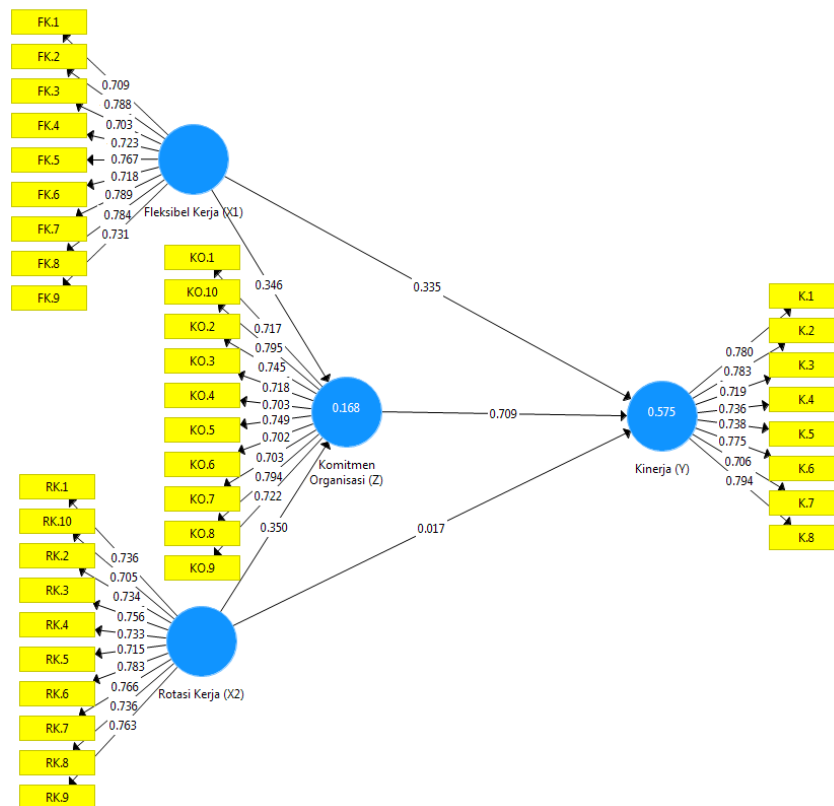
4.2.1.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran

reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, Komitmen organisasi dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.10
Outer Loadings

	Fleksibel Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Rotasi Kerja (X2)
FK.1	0.709			
FK.2	0.788			

FK.3	0.703			
FK.4	0.723			
FK.5	0.767			
FK.6	0.718			
FK.7	0.789			
FK.8	0.784			
FK.9	0.731			
K.1		0.780		
K.2		0.783		
K.3		0.719		
K.4		0.736		
K.5		0.738		
K.6		0.775		
K.7		0.706		
K.8		0.794		
KO.1			0.717	
KO.10			0.795	
KO.2			0.745	
KO.3			0.718	
KO.4			0.703	
KO.5			0.749	
KO.6			0.702	
KO.7			0.703	
KO.8			0.794	
KO.9			0.722	
RK.1				0.236
RK.10				0.305
RK.2				0.734
RK.3				0.756
RK.4				0.733
RK.5				0.715
RK.6				0.783
RK.7				0.766
RK.8				0.736
RK.9				0.763

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 67 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan

nilai di bawah 0.6. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.11
Cross Loading

	Fleksibel Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Rotasi Kerja (X2)
FK.1	0.709	0.163	0.016	0.068
FK.2	0.788	0.086	0.129	0.086
FK.3	0.703	0.033	0.002	0.019
FK.4	0.723	0.068	0.096	0.024
FK.5	0.767	0.036	0.020	0.311
FK.6	0.718	0.129	0.123	0.391
FK.7	0.789	0.154	0.133	0.024
FK.8	0.784	0.042	0.019	0.296
FK.9	0.731	0.115	0.046	0.071
K.1	0.080	0.780	0.469	0.250
K.2	0.180	0.783	0.496	0.054
K.3	0.251	0.719	0.541	0.263
K.4	0.214	0.736	0.097	0.086
K.5	0.066	0.738	0.161	0.203
K.6	0.112	0.775	0.264	0.120
K.7	0.317	0.706	0.314	0.190
K.8	0.020	0.794	0.383	0.143
KO.1	0.218	0.326	0.717	0.336
KO.10	0.160	0.371	0.795	0.070
KO.2	0.042	0.169	0.745	0.037
KO.3	0.051	0.151	0.718	0.241
KO.4	0.220	0.421	0.703	0.384
KO.5	0.221	0.155	0.749	0.152
KO.6	0.030	0.394	0.702	0.117
KO.7	0.001	0.425	0.703	0.158
KO.8	0.181	0.549	0.794	0.115
KO.9	0.124	0.543	0.722	0.291
RK.1	0.392	0.146	0.156	0.236
RK.10	0.030	0.136	0.142	0.305

RK.2	0.217	0.107	0.055	0.734
RK.3	0.317	0.124	0.187	0.756
RK.4	0.081	0.266	0.275	0.733
RK.5	0.018	0.116	0.177	0.715
RK.6	0.012	0.205	0.224	0.783
RK.7	0.010	0.117	0.104	0.766
RK.8	0.038	0.107	0.185	0.736
RK.9	0.202	0.089	0.187	0.763

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2026

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.12
Hasil Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Fleksibel Kerja (X1)	0.838
Kinerja (Y)	0.796
Komitmen Organisasi (Z)	0.803
Rotasi Kerja (X2)	0.823

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, Komitmen organisasi dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.13
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Fleksibel Kerja (X1)	0.703
Kinerja (Y)	0.723
Komitmen Organisasi (Z)	0.709
Rotasi Kerja (X2)	0.739

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, komitmen organisasi dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.4 *Discriminant Validity*

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Fleksibel Kerja (X1)	0.524
Kinerja (Y)	0.658
Komitmen Organisasi (Z)	0.657
Rotasi Kerja (X2)	0.633

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, komitmen organisasi dan Kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.15
Validitas Diskriminan

	Fleksibel Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Rotasi Kerja (X2)
Fleksibel Kerja (X1)				
Kinerja (Y)	0.547			
Komitmen Organisasi (Z)	0.547	0.817		
Rotasi Kerja (X2)	0.819	0.558	0.684	

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Fleksibel Kerja dengan Rotasi Kerja sebesar $0,819 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Fleksibel Kerja

dengan Kinerja sebesar $0,547 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Fleksibel Kerja dengan komitmen organisasi sebesar $0,557 < 0,900$ dengan demikian seluruh nilai korelasi Fleksibel Kerja dinyatakan valid.

2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Rotasi Kerja dengan komitmen organisasi sebesar $0,684 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Rotasi Kerja dengan Kinerja sebesar $0,558 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar $0,817 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Rotasi Kerja dinyatakan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.16
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.875	0.860
Komitmen Organisasi (Z)	0.468	0.349

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square adjust*

diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,860 dan 0,349. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja dalam menjelaskan variabel Z yaitu komitmen organisasi adalah sebesar 34,9% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 86% dengan demikian model tergolong substansial (tinggi).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria *F-Square* yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.17
Hasil *F-Square*

	Fleksibel Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Rotasi Kerja (X2)
Fleksibel Kerja (X1)		0.340	0.302	
Kinerja (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)		0.983		
Rotasi Kerja (X2)		0.139	0.229	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Fleksibel Kerja (X1) terhadap Komitmen organisasi (Z) memiliki nilai 0,302 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Fleksibel Kerja (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,340 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Rotasi Kerja (X2) terhadap Komitmen organisasi (Z) memiliki nilai 0,229 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Rotasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,139 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Komitmen organisasi (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0.983 maka efek yang Tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu

variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.18
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

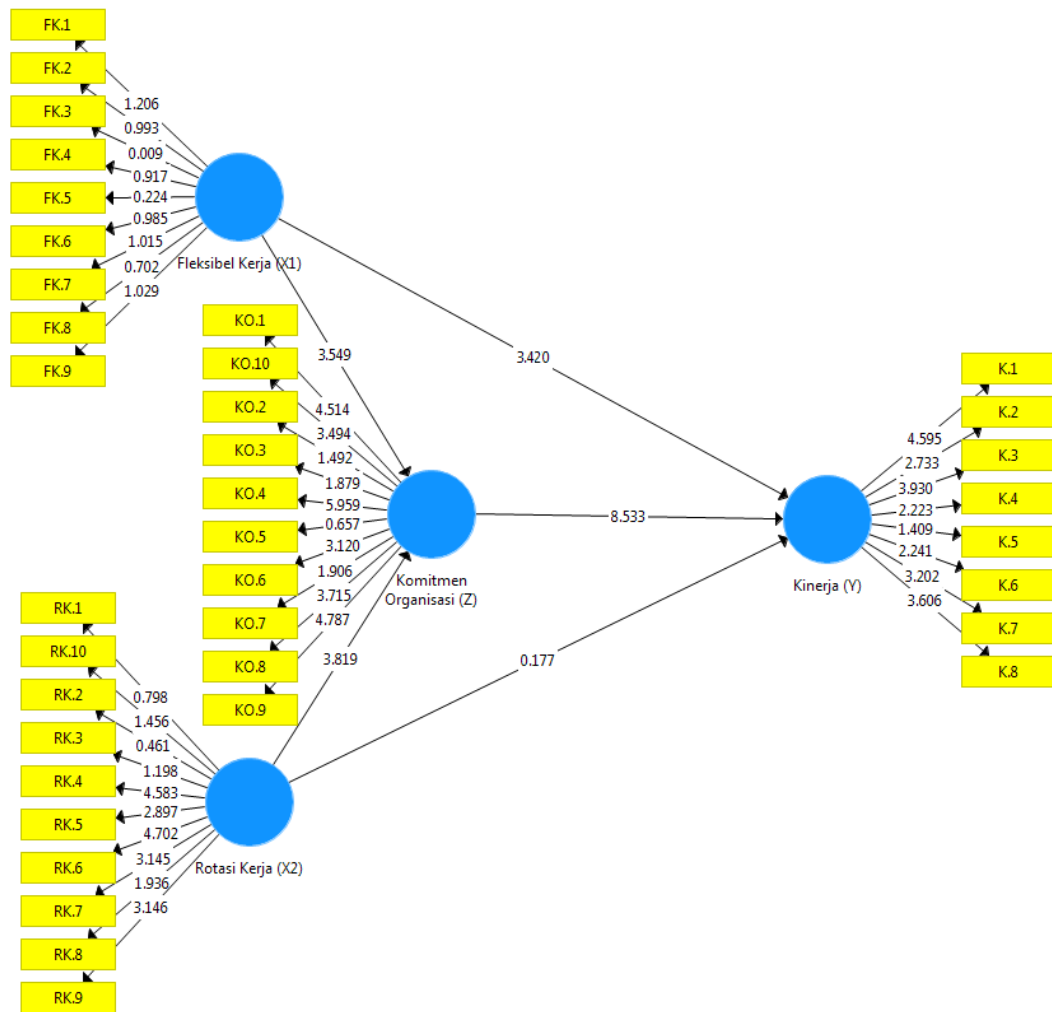
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibel Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	0.335	3.420	0.000
Rotasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0.017	0.177	0.859
Fleksibel Kerja (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.346	3.549	0.000
Rotasi Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.350	3.819	0.000
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.709	8.533	0.000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,420. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Fleksibel Kerja, maka semakin rendah pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 > 0,05$, dengan demikian Fleksibel Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.

2. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 0,177. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Rotasi Kerja yang diberikan, maka semakin rendah Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,859 < 0,05$, dengan demikian Rotasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Komitmen organisasi mempunyai nilai t statistic sebesar 3,346. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Fleksibel Kerja, maka semakin tinggi pula Komitmen organisasi. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Fleksibel Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi.
4. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Komitmen organisasi mempunyai nilai t statistic sebesar 0,3,819. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Rotasi Kerja seorang, maka semakin tinggi pula Komitmen organisasi. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Rotasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasi.
5. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic 8,533. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komitmen organisasi seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Gambar 4.2. Hasil Path Analysis

4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel intervening (Komitmen organisasi), memberi pengaruh pada variabel eksogen (Fleksibel

Kerja dan Rotasi Kerja) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Komitmen organisasi), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Fleksibel Kerja dan Rotasi Kerja) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibel Kerja (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	3.318	0.001
Rotasi Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	5.928	0.000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja dengan variabel Komitmen organisasi sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 3,318 dan p-values sebesar 0,001 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 5.928 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja.

4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.20
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibel Kerja (X1) -> Kinerja (Y)	3.817	0.000
Rotasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	2.540	0.011
Fleksibel Kerja (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	3.549	0.000
Rotasi Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	3.819	0.000
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	8.533	0.000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 3.817 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 2,540 dengan nilai P-Values 0,011 (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh fleksibel kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil sebesar 3,549 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh Rotasi Kerja terhadap Komitmen organisasi diperoleh hasil sebesar 3,819 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
5. Total effect untuk pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai 8,533 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Fleksibel Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3,420 dengan angka

signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tinggi Fleksibel Kerja seseorang maka akan tinggi pula Kinerjanya.

Fleksibilitas kerja mendorong pada keterlibatan kerja yang tinggi dan akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja dimediasi oleh komitmen karyawan. Selanjutnya fleksibilitas kerja ditemukan mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan pribadi dan organisasi dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu. Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang positif dalam kinerja karyawan (employee performance) (Winda et al., 2022).

4.3.2. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 0,177 dengan angka signifikan 0,859. Hal ini menunjukkan rendahnya Rotasi Kerja yang diberikan maka akan rendah pula Kinerjanya seseorang.

Rotasi kerja merupakan suatu praktik manajerial yang melibatkan pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi. Praktik ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kahn & Byosiere, 2012), rotasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi kejenuhan. Hal ini penting karena kepuasan kerja yang tinggi sering kali berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja. Salah satu penelitian yang signifikan adalah studi oleh (Baghery & Zare, 2019), yang menunjukkan bahwa rotasi kerja yang terencana dapat meningkatkan kinerja karyawan di sektor jasa. Dalam penelitian ini, mereka

menemukan bahwa karyawan yang mengalami rotasi kerja melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

4.3.3. Pengaruh Fleksibel Kerja Terhadap Komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3.549 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Fleksibel Kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Komitmen organisasi seseorang.

Fleksibilitas kerja telah menjadi topik yang semakin relevan dalam dunia bisnis modern, terutama dengan perkembangan teknologi dan perubahan dinamika pasar. Fleksibilitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan untuk memiliki kontrol atas kapan, di mana, dan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hill et al, 2018), karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi kerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Hal ini disebabkan oleh peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada gilirannya mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi. Salah satu penelitian awal yang sering dijadikan rujukan adalah yang dilakukan oleh (Allen et al., 2018), yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki akses terhadap fleksibilitas kerja melaporkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki akses tersebut.

4.3.4. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Rotasi Kerja terhadap Komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3,819

dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Rotasi Kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Komitmen organisasi seseorang.

Rotasi kerja merupakan praktik yang umum diterapkan dalam berbagai organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan keterampilan karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Campion et al., 2014), rotasi kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperluas jaringan sosial mereka di dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan positif antara rotasi kerja dan komitmen organisasi. Misalnya, penelitian oleh (Blass & Ferris, 2017) menemukan bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui rotasi kerja lebih cenderung untuk memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan mereka.

4.3.5. Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 8,533 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Komitmen organisasi seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian

sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Sapitri, 2016). Hasil penelitian (Jufrizen et al, 2020) (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Lesmana & Nasution, 2020), (Tanjung & Rachmalia, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen et al., 2017), (Adhan et al., 2020), (Jufrizen & Fahmi, 2018) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.6. Pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 3,318 dengan angka signifikan 0,001. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Fleksibel Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening.

Fleksibilitas kerja telah menjadi topik yang semakin penting dalam dunia bisnis modern. Dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam cara orang bekerja, banyak perusahaan yang mulai menerapkan kebijakan kerja fleksibel.

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan berinvestasi dalam pekerjaannya. Namun, tidak semua perusahaan berhasil dalam menerapkan kebijakan kerja fleksibel. Menurut (Kosseck et al., 2014) menunjukkan bahwa tanpa adanya dukungan manajerial yang memadai, kebijakan fleksibel dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan dan sumber daya yang diperlukan agar karyawan dapat memanfaatkan fleksibilitas kerja dengan baik. Dengan cara ini, Komitmen organisasi dapat ditingkatkan, dan kinerja karyawan dapat diperbaiki.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara fleksibilitas kerja, Komitmen organisasi, dan kinerja. Salah satu penelitian yang relevan adalah yang dilakukan oleh (Gajendran & Harrison, 2017) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya mempengaruhi Komitmen organisasi, tetapi juga kinerja individu. Dalam studi mereka, para peneliti menemukan bahwa karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang terikat pada jadwal kerja yang kaku. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

4.3.7. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 5,928 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh kompetensi terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasi sebagai Variabel

Intervening.

Rotasi kerja adalah strategi manajerial yang semakin banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan fleksibilitas dan keterampilan karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kahn et al., 2018), rotasi kerja dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Dalam konteks ini, rotasi kerja diartikan sebagai pergeseran posisi atau tugas karyawan dalam organisasi yang bertujuan untuk memperluas pengalaman dan pengetahuan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan untuk menjelajahi berbagai peran, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Kahn et al., 2018).

Komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kinerja. Karyawan yang merasa berkomitmen terhadap organisasi mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah studi oleh (Meyer & Allen, 2019) menunjukkan bahwa Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan dapat dipengaruhi oleh pengalaman rotasi kerja yang positif.

Dalam konteks ini, rotasi kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka melalui rotasi kerja, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan kinerja individu, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi (Meyer & Allen, 2019).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Fleksibel Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Sehingga Fleksibel Kerja tinggi atau meningkat, maka Kinerja dapat meningkat. Sebaliknya apabila Fleksibel Kerja rendah atau menurun, maka Kinerja akan menurun.
2. Rotasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan sehingga apabila Rotasi Kerja rendah, maka Kinerja dapat menurun. Sebaliknya apabila Rotasi Kerja tinggi, maka Kinerja akan meningkat.
3. Fleksibel Kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasi pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Sehingga Fleksibel Kerja tinggi atau meningkat, maka Komitmen organisasi dapat meningkat. Sebaliknya apabila Fleksibel Kerja rendah atau menurun, maka Komitmen organisasi akan menurun.
4. Rotasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasi pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan sehingga apabila Rotasi Kerja tinggi atau meningkat, maka Kinerja dapat meningkat. Sebaliknya apabila Rotasi Kerja rendah atau menurun, maka Komitmen organisasi akan menurun.

5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Sehingga apabila Komitmen Organisasi meningkat, maka Kinerja juga meningkat. Sebaliknya apabila Komitmen Organisasi rendah atau menurun maka Kinerja akan menurun.
6. Ada pengaruh yang signifikan antara Fleksibel Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variable intervening pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.
7. Ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variable intervening pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan karena ada pengaruh yang signifikan Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pada Karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, hal ini menunjukkan bahwa Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, dan Komitmen Organisasi adalah sesuatu yang sangat penting untuk meningkatkan Kinerja, maka penulis menyarankan kepada perusahaan:

1. Manajemen perlu meningkatkan implementasi kebijakan fleksibel kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
2. Meskipun rotasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, manajemen tetap disarankan untuk merencanakan rotasi kerja yang lebih terstruktur untuk mengurangi kejenuhan dan meningkatkan keterampilan karyawan.

3. Perlu adanya program pelatihan dan pengembangan yang lebih intensif untuk mendukung karyawan dalam memahami manfaat dari fleksibel kerja dan rotasi kerja.
4. Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan sesuai dengan harapan dan kebutuhan pegawai.
5. Mengadakan survei berkala untuk mengevaluasi kepuasan karyawan terhadap kebijakan fleksibel kerja dan rotasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja dan komitmen organisasi.
6. Mengembangkan budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas dan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi.
7. Memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan untuk menjaga tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel, yaitu Fleksibel Kerja, Rotasi Kerja, dan Komitmen Organisasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti, pengawasan, pelatihan dan lain sebagainya.

2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Andriani, N. (2013). Persepsi kesesuaian kompensasi dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember. *Repository Universitas Jember*, 66–67.
- Anggriani, A. D. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *1*(4), 1–8.
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organinsasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmian Manajemen & Bisnis*, *12*(1), 1–10.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UI-ICABE 2019)*, 263–276.
- Darmadi. (2017). *Manajemen sumberdaya manusia kekepalasekolahan* (Edisi 1). Deepublish.
- Fachrezei, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 107–119.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai* (R. Wardarita (ed.)). Elmatara.
- Faustyna. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, *14*(1), 49–63.
- Hamali, A. Y., & Seda, B. (2018). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia* (Cetakan 1). CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hasta, A. A., Irsyad, I., Alkadri, H., & Santoso, Y. (2022). Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat. *Journal of Educational Administration and Leadership*, *2*(3), 276–279. <https://doi.org/10.24036/jeal.v2i3.218>
- Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah STIE Al Washliyah Sibolga*, 1(1), 9–25.

- Jufrizen, J., Adhan M., & Prayogi, M. A. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Jufrizen, J., Nurnaningsih, S., & Wahyon, W. (2017). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation and Organizational Commitment on Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable. *Journal Economic Education Analysis*, 6(2), 365–378.
- Jufrizen. (2017a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pt. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2017b). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- Juliadi, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pt. Rintamnutaraya (Studi Kasus Di Spbu Dasan Tereng Kecamatan Narmada). *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 12–26.
- Julistia. (2023). *Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital*. PT Raja Grafindo Persada.
- Juniarari. (2011). *Komitmen Organisasi* (Edisi 4). Erlangga.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Business Administration*, 1(2), 110–123.
- Kusumaputri, E. S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam Dan Psikologi)*. Deepublish.
- Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2020). Analysis of Factors Affecting the Performance of Lecturers in Conducting Research: A Case Study on Private Universities in Medan. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 33–44. <https://doi.org/10.32535/apjme.v3i2.845>

- Livia, N. (2019). *Flexible Work Arrangement: Spektrum Baru dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10th). Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nofriansyah, D. (2018). *Penelitian kualitatif: Analisis kinerja lembaga pemberdayaan masyarakat kelurahan* (Edisi 2, C). Deepublish.
- Nurandini, A. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(1), 78–91.
- Rangkuti, F. (2017). *Customer care excellence: meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelayanan prima plus analisis kasus Jasa Raharja* (M. Mahardika (ed.)). Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivaldo, Y. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan. *Eureka Media Aksara*, 1–90.
- Robbins. (2013). Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Mitra Sehati Swalayan Gombang) Rosiana. *Universitas Putra Bangsa*, 1–8.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3(2), 1–9.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. In *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya keselamatan, kepemimpinan keselamatan, pelatihan keselamatan, iklim keselamatan dan kinerja*. Zifatama Jawa.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

- Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Simanuntak, (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Sinaga, S. R., & Sihombing, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja , Disiplin Kerja Dan Kondisi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Oleh : Sara Romatua Sinaga , Sarimonang Sihombing. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 21(1), 16–30.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunarto. (2016). *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Ust. Press..
- Sushil. (2018). *Factors Affecting Work Flexibility: A Conceptual Framework*. Rajawali Pers
- Sutrinno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Kencana Prenada Media Group.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 453–485.
- Tanjung, H., & Rachmalia, N. Y. (2019). *Pengaruh kelelahan kerja dan beban kerja terhadap komitmen organisasional pada petugas pemadam kebakaran kabupaten aceh tengah*. 95–108.
- Tanjung, W. M. (2018). Pengaruh Rotasi Kerja Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Rifan Financindo Berjangka Medan. *Universitas Medan Area*, 86.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana.
- Watson, S. (2018). Noe, R. (2017). *Employee training and development* . New York, McGraw Hill Education.
- Wicaksono. (2019). *Fleksibilitas Kerja: Mengelola Waktu, Tempat, dan Pola Kerja Karyawan*. PT Gramedia Pustaka Utama
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>

- Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2020). The SAGE Handbook of Human Resource Management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9781529714852>
- Wirawan. (2018). Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. *Agora*, 6(2), 12–18.
- Yusuf, R. M., Fidyawan, S., & Wekke, I. S. (2017). Ulrich model on practices of human resource strategic roles. In *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(6), 1657–1661.