

**PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN
KEPUASAAN KERJA SEBAGAI MEDIASI
(PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)**

SKRIPSI



Oleh:

MOHAMMAD MU'ZI MASYFA AUDZILLAH

NIM: 220501110036

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2026

**PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN
KEPUASAAN KERJA SEBAGAI MEDIASI
(PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh:

MOHAMMAD MU'ZI MASYFA AUDZILLAH

NIM: 220501110036

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN
DENGANKEPUASAAN KERJA SEBAGAI MEDIASI
(PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)**

SKRIPSI

Oleh

Mohammad Mu'zi Masyfa Audzillah

NIM : 220501110036

Telah Disetujui Pada Tanggal 20 Februari 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Faisol, M.Pd

NIP. 198411142023211015

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN
KEPUASAAN KERJA SEBAGAI MEDIASI
(PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)
SKRIPSI**

Oleh
MOHAMMAD MU'ZI MASYFA AUDZILLAH
NIM : 220501110036

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

- 1 Ketua Penguji
Syahirul Alim, M.M
NIP. 197712232009121002
- 2 Anggota Penguji
Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd
NIP. 197809292014111001
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. Faisol, M.Pd
NIP. 198411142023211015



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP.199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mohammad Mu'zi Masyfa Audzillah
Nim : 220501110036
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak orang lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Februari 2026



format saya.

Mohammad Mu'zi Masyfa Audzillah

NIM : 220501110036.

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, serta kekuatan yang telah diberikan, sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi teladan utama dalam menuntun umat menuju kehidupan yang penuh kebaikan dan keberkahan.

Skripsi ini penulis persembahkan dengan penuh cinta dan rasa hormat kepada kedua orang tua tercinta, yang tidak pernah lelah mendoakan, mendukung, dan menguatkan setiap langkah penulis. Segala capaian yang diraih hingga saat ini merupakan buah dari doa, pengorbanan, serta kasih sayang tulus yang tiada henti mereka berikan.

Karya sederhana ini juga penulis persembahkan kepada diri sendiri, yang telah berjuang melewati berbagai proses, tantangan, dan keterbatasan dengan penuh kesabaran serta keyakinan untuk terus melangkah meraih cita-cita. Dengan penuh rasa hormat, penulis turut menyampaikan terima kasih kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan, khususnya kepada dosen pembimbing, Dr. Faisol, M.Pd, yang dengan sabar memberikan arahan, dukungan, serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini hingga akhirnya dapat terselesaikan.

MOTTO

“Hidup itu tidak usah muluk-muluk, mengalir bagus tapi harus punya target”

(KH. M Faruq)

“Yang di luar diriku sebenarnya tidak bisa mempengaruhiku kalau aku tidak mengizinkan”

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah Nya, sehingga saya diberikan kesempatan, kelapangan waktu, serta kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh rotasi dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi”.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yakni Ad-Dinul Islam.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi tugas akhir ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa dukungan, bimbingan, serta kontribusi pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Setiani, M.M., selaku Kaprodi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M, selaku Sekprodi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. Faisol, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan dukungan, arahan dan bimbingan kepada penulis hingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si, selaku dosen wali saya selama perkuliahan yang telah membimbing saya.

7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. PT Ababil Widjaya Lestari yang sudah bersedia untuk memberikan informasi dan data yang dibutuhkan penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
9. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa mendoakan, memberi dukungan tanpa henti, serta menjadi sumber kekuatan dan semangat terbesar bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Tanpa doa, pengorbanan, dan kasih sayang mereka, penulis tidak akan mampu sampai pada tahap ini.
10. Keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada penulis di setiap proses penyusunan skripsi ini, sehingga penulis mampu bertahan dan menyelesaikan tugas akhir dengan penuh keyakinan.
11. Teman-teman satu angkatan di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah menjadi rekan seperjuangan, saling memberikan semangat, motivasi, dan kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman pesantren yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta menjadi penguat di tengah kesibukan penulis menjalani perkuliahan dan kehidupan mondok, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
13. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Dalam penyusunan skripsi ini, saya mengakui banyak kekurangan baik dari penulisan maupun sumber referensi. Oleh karena itu, saya mengharapakan kritik dan saran yang membangun skripsi ini menjadi lebih baik lagi dan dapat memberikan ilmu yang bermanfaat.

Malang, 10 Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Batasan Penelitian	9
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Hasil Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2. Kajian Teoritis.....	14
2.2.1. Rotasi kerja.....	14
2.2.2. Pelatihan.....	20
2.2.3. Kepuasan Kerja	25
2.2.4. Kompetensi	31
2.3. Hubungan antar variabel	36
2.4. Hipotesis Penelitian.....	40
2.5. Model Penelitian	40
BAB III.....	41

METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1. Jenis Dan Pendekatan Penelitian.....	41
3.2. Lokasi Penelitian.....	41
3.3. Populasi Dan Sampel	42
3.4. Definisi operasional variabel.....	43
3.5. Skala pengukuran.....	48
3.6. Pengumpulan Data	49
3.7. Metode Analisis Data.....	51
BAB IV	59
HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1. Hasil Penelitian	59
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden.....	60
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	62
4.4. Uji Validitas	64
4.5. Uji Reliabilitas	66
4.6. Analisis Partial Least Square (PLS).....	67
4.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	67
4.6.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	72
4.6.3. Pengujian Hipotesis.....	73
4.7. Pembahasan.....	76
4.7.1. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kompetensi	76
4.7.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi.....	78
4.7.3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi yang dimediasi Kepuasan Kerja	80
4.7.4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi yang dimediasi Kepuasan Kerja	81
BAB V.....	84
PENUTUP.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	10
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	44
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi	60
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status kepegawaian	61
Tabel 4. 3 Variabel Rotasi Kerja.....	62
Tabel 4. 4 Variabel Pelatihan	62
Tabel 4. 5 Variabel Kepuasan Kerja	63
Tabel 4. 6 Variabel Kompetensi.....	63
Tabel 4. 7 Uji Validitas	64
Tabel 4. 8 Uji Validitas	65
Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas	66
Tabel 4. 10 Nilai Loading Factor	69
Tabel 4. 11 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	71
Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading	71
Tabel 4. 13 Hasil Uji R Square	72
Tabel 4. 14 Path Coefficients	73
Tabel 4. 15 Hasil uji Direct Effect	74
Tabel 4. 16 Hasil Uji Mediasi	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	40
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	60
Gambar 4. 2 Model Pengukuran	68
Gambar 4. 3 Model Bootstrapping.....	74

ABSTRAK

Audzillah, Mohammad Mu'zi Masyfa. 2026. SKRIPSI. "Pengaruh Rotasi Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Pada PT Ababil Widjaya Lestari)

Pembimbing : Dr. Faisol, M.Pd

Kata Kunci : Rotasi Kerja, Pelatihan, Kepuasan kerja, Kompetensi, Kontruksi.

Pengelolaan personel secara strategis menjadi fondasi utama dalam upaya peningkatan kapabilitas individu di lingkungan perusahaan. Berbagai pendekatan pengembangan SDM, seperti penempatan kerja berkala dan program peningkatan keterampilan, diyakini memberikan kontribusi nyata terhadap pembentukan tenaga kerja yang unggul. Studi ini dilaksanakan untuk mengkaji secara empiris kontribusi dari penugasan berrotasi dan pengembangan kapabilitas melalui pelatihan terhadap peningkatan kompetensi personel, dengan memosisikan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut, dengan mengambil lokus pada PT Ababil Widjaya Lestari.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan PLS sebagai bagian dari SEM. Data primer dari penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT Ababil Widjaya Lestari dengan Teknik sampling jenuh

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, bahwa mekanisme penugasan bergilir memberikan kontribusi bermakna terhadap peningkatan kapabilitas individual. Sebaliknya, program pengembangan keterampilan melalui pelatihan tidak menunjukkan dampak yang berarti terhadap pembentukan kompetensi personel. Lebih lanjut, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai jembatan penghubung yang memperkuat ataupun meneruskan pengaruh dari kedua strategi pengembangan SDM tersebut terhadap pencapaian kompetensi. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa penguasaan keahlian di lingkungan PT Ababil Widjaya Lestari lebih ditentukan oleh pengalaman penempatan pada posisi-posisi yang bervariasi ketimbang partisipasi dalam kegiatan pelatihan formal. Implikasi dari hasil studi ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan di bidang pengelolaan sumber daya manusia, sekaligus menjadi bahan evaluasi kritis bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengembangan personel yang lebih tepat sasaran.

ABSTRACT

Audzillah, Mohammad Mu'zi Masyfa. 2026. *THESIS.: "The Effect of Rotation and Training in Improving Employee Competence, with Job Satisfaction as a Mediator (at PT Ababil Widjaya Lestari)"*

Supervisor: Dr. Faisol, M.Pd

Keywords: Job Rotation, Training, Job Satisfaction, Competence, Construction.

Strategic personnel management serves as a fundamental foundation in efforts to enhance individual capabilities within the corporate environment. Various human resource development approaches, such as periodic job rotation and skill enhancement programs, are believed to make a tangible contribution to the formation of a superior workforce. This study was conducted to empirically examine the contribution of rotational assignments and capability development through training to the improvement of personnel competence, by positioning job satisfaction as a mediating variable in these relationships, with the research locus at PT Ababil Widjaya Lestari.

This study employed a quantitative approach using PLS as part of Structural Equation Modeling (SEM). Primary data were obtained through questionnaire distribution to all employees of PT Ababil Widjaya Lestari using a saturated sampling technique.

Based on the data analysis conducted, it was revealed that the rotational assignment mechanism provides a significant contribution to the enhancement of individual capability. Conversely, skill development programs through training did not demonstrate a meaningful impact on the formation of personnel competence. Furthermore, job satisfaction does not function as a mediating bridge that strengthens or transmits the influence of these two HR development strategies on competence achievement. Conclusion: These findings confirm that the mastery of expertise within PT Ababil Widjaya Lestari's environment is more determined by experience in placements across various positions rather than participation in formal training activities. The implications of this study are expected to enrich the scientific discourse in the field of human resource management, while also serving as critical evaluation material for management in formulating more targeted personnel development policies.

مستخلص البحث

محمد معزى مشفق, 2026. البحث الجامعي. "أثر التناوب الوظيفي والتدريب في تحسين كفاءة الموظفين، مع اعتبار الرضا الوظيفي وسيطاً (في شركة أبابيل ويدجيا لىستاري)"
المشرف: د. فيصل، الماجستير

الكلمات الرئيسية: التناوب الوظيفي، التدريب، الرضا الوظيفي، الكفاءة، البناء

تُعدّ الإدارة الفعّالة للموارد البشرية عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة الموظفين. ويُعتقد أن التناوب الوظيفي والتدريب استراتيجيتان تُسهمان في تحسين الكفاءة. علاوة على ذلك، يلعب الرضا الوظيفي دوراً هاماً في تعزيز العلاقة بين التناوب الوظيفي والتدريب والكفاءة. لذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التدريب التناوبي وكفاءة الموظفين على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في شركة أبابيل ويدجيا لىستاري.

استخدم هذا البحث منهجاً كمياً باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) كجزء من نمذجة المعادلات الهيكلية التعليمية (SEM). تم الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال توزيع استبيانات على جميع موظفي شركة أبابيل ويدجيا لىستاري باستخدام أسلوب العينة المشبعة.

أما نتائج هذا لبحث هي أن التناوب الوظيفي له تأثير كبير على الكفاءة، بينما لا يؤثر التدريب على الكفاءة. كما أن الرضا الوظيفي لا يُعد وسيطاً في العلاقة بين التدريب والكفاءة، ولا يُعد وسيطاً في العلاقة بين التناوب الوظيفي والكفاءة. تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين كفاءة الموظفين في شركة أبابيل ويدجيا لىستاري يتأثر بتطبيق التناوب الوظيفي أكثر من تأثره ببرامج التدريب. من المتوقع أن يُسهم هذا البحث نظرياً في تطوير إدارة الموارد البشرية، وأن يُصبح مرجعاً عملياً للشركات في تحسين فعالية برامج التدريب واستراتيجيات تطوير الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi modern menempatkan personel sebagai aset fundamental yang menentukan arah dan keberhasilan institusi. Keberadaan individu-individu berkualitas menjadi prasyarat mutlak bagi kelangsungan operasional sekaligus pencapaian visi yang telah ditetapkan. Tanpa dukungan tenaga kerja kompeten, mustahil suatu korporasi dapat merealisasikan target-target strategisnya. Dengan demikian, pengelolaan potensi insani secara optimal merupakan keniscayaan bagi entitas bisnis yang bercita-cita tumbuh secara berkelanjutan di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif Luther Gulick (2019). Namun demikian, setiap individu memiliki tingkat kompetensi yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, organisasi perlu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar setiap individu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Penempatan kerja yang selaras dengan kompetensi akan mendorong peningkatan produktivitas karyawan. Produktivitas yang optimal memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menghadapi serta menyelesaikan tuntutan pekerjaan, baik pada kondisi saat ini maupun di masa mendatang. Dalam konteks ini, karyawan merupakan aset perusahaan yang tidak hanya berperan sebagai perancang, tetapi juga sebagai pelaksana aktivitas operasional Perusahaan (Budiyanto et al., 2016).

Setiap perusahaan tentu berupaya meningkatkan kinerja organisasinya karena peningkatan kinerja akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada konsumen serta proses produksi. Upaya tersebut tidak dapat sepenuhnya dibebankan kepada pimpinan perusahaan semata, melainkan memerlukan kontribusi signifikan dari seluruh sumber daya manusia di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi berbagai faktor yang mampu mendorong peningkatan kompetensi karyawan. Dalam hal ini, peran pemimpin atau

manajer menjadi penting untuk merumuskan kebijakan yang tepat guna mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan (Rohmah, 2020).

Kompetensi dapat dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas perusahaan secara profesional, efektif, dan efisien. Dengan demikian, kompetensi karyawan merujuk pada kapasitas yang dibutuhkan agar karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan tingkat profesionalitas tinggi, menghasilkan kinerja yang optimal, serta memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi tersebut menjadi landasan utama untuk memastikan setiap aktivitas kerja berjalan sesuai dengan harapan perusahaan, baik dari segi kualitas hasil, ketepatan waktu, maupun efisiensi pemanfaatan sumber daya. Selain itu, kompetensi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan Widodo & Yandi, (2022), sehingga peningkatan kompetensi akan sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan..

Untuk mendorong pencapaian performa personel yang optimal, korporasi wajib merancang peningkatan kapabilitas individu melalui pendekatan yang metodis dan terstruktur. Beberapa opsi kebijakan yang dapat diimplementasikan mencakup penempatan multitugas serta pengayaan keterampilan melalui pendidikan non-formal. Penugasan berotasi merujuk pada praktik pemindahan tenaga kerja secara periodik antar departemen atau jabatan yang berbeda. Di sisi lain, pendidikan vokasional diberikan agar setiap personel dapat mengoperasikan tanggung jawab profesionalnya dengan tingkat ketepatan dan efisiensi yang lebih tinggi (Amalia et al., 2024).

Di samping berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi, rotasi kerja dan pelatihan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Steve M. Jex., dalam Post & Areros, (2021) kepuasan kerja merupakan perasaan dan emosi yang menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan situasi kerjanya. Dari pemaparan konseptual di atas, dapat dipahami bahwa perasaan puas merupakan representasi dari respons afektif individu terhadap

aktivitas profesionalnya beserta seluruh elemen situasional yang melingkupi pelaksanaan tugas sehari-hari (Rachmawati & Ekowati, 2025)

Implementasi kebijakan penempatan bergilir yang akurat ternyata memberikan dampak berlapis bagi personel. Selain menumbuhkan apresiasi positif terhadap aktivitas profesional yang ditekuni, strategi ini juga berhasil menggelorakan motivasi sekaligus meningkatkan produktivitas individu dalam menyelesaikan mandat yang diemban. Berdasarkan temuan empiris, praktik pemindahan tugas secara periodik antar bagian terbukti menyumbang pengaruh konstruktif dan berarti terhadap pencapaian performa optimal tenaga kerja Senen, (2021). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan rotasi yang dilakukan perusahaan, maka semakin meningkat pula kompetensi yang dimiliki karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan analisis Sulistiowati et al., (2015), Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian pada Hotel Rasen Sentani mengkonfirmasi bahwa penugasan bergilir memberikan kontribusi berarti terhadap peningkatan produktivitas personel. Mekanisme rotasi menciptakan lingkungan profesional yang segar, memperkaya wawasan operasional, serta meminimalisir rasa bosan terhadap rutinitas pekerjaan yang monoton. Akibatnya, kapasitas kerja individu berkembang mencapai titik maksimal yang diharapkan.

Di luar kontribusinya terhadap pencapaian performa unggul, kebijakan penempatan multitugas membuka akses personel untuk memperkaya rekam jejak profesional pada beragam lini departemen. Akumulasi jam terbang di berbagai sektor operasional tersebut terbukti memberikan dampak berarti terhadap kapasitas individu dalam menyelesaikan target-target pekerjaan Barkah et al., (2024). Individu dengan latar belakang penugasan bervariasi biasanya memiliki perspektif yang lebih utuh dalam memaknai setiap mandat yang diemban. Kekayaan pengalaman tersebut menjadikan mereka lebih tangkas dalam merespon beragam hambatan operasional sekaligus lincah menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan kerja. Realitas inilah yang mengukuhkan urgensi penerapan rotasi secara periodik. Sebaliknya, jika personel terus-menerus berputar pada rutinitas

serupa tanpa variasi, produktivitas berpotensi mengalami kemerosotan Saputra et al., (2018). Akan tetapi, penelitian yang dilakukan Lambey et al., (2017) temuan berbeda diungkapkan dalam studi lain yang menyimpulkan bahwa praktik pemindahan personel secara periodik ternyata tidak menyumbang dampak berarti terhadap peningkatan kapabilitas individual.

Upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan juga dapat dilakukan dengan pelatihan. Menurut Amalia et al., (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pelatihan mempengaruhi secara positif dalam meningkatkan kompetensi. Dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa pelatihan akan meningkatkan wawasan serta keahlian. Dengan meningkatnya wawasan dan keahlian maka akan meningkat juga kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan Sutrisno dalam Putri et al., (2022) yang menjelaskan bahwa pelatihan itu dirancang untuk mengembangkan kompetensi karyawan pada pekerjaan yang sedang atau yang akan dihadapi dimasa depan. Maka dari itu pelatihan itu tidak hanya diperuntukkan untuk karyawan baru saja tapi pelatihan juga diperuntukkan karyawan sudah lama.

Lebih lanjut, pelatihan kerja tidak semata-mata diarahkan pada peningkatan kompetensi secara umum, melainkan juga bertujuan membekali karyawan dengan keterampilan praktis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas harian. Program pengayaan kapabilitas dirancang agar setiap personel dapat mengoptimalkan penggunaan fasilitas operasional secara tepat guna dan berdaya guna tinggi. Lebih dari sekadar wadah peningkatan keahlian praktis, kegiatan ini juga membekali individu dengan fondasi konseptual yang memperkuat penguasaan aspek teknis sekaligus teoritis dari tanggung jawab profesionalnya. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya mempertajam kecakapan prosedural, tetapi juga memantapkan kompetensi fundamental yang esensial untuk merespons berbagai dinamika situasi di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan Berek et al., (2023) Pendapat lain mendefinisikan pelatihan sebagai mekanisme transfer wawasan dan keahlian kepada personel agar mampu menjalankan mandat spesifik demi tercapainya sasaran institusional. Dengan mengimplementasikan strategi pengembangan kapasitas ini, korporasi dapat memastikan ketersediaan sumber daya insani yang

memiliki kapabilitas, kemahiran, serta rekam jejak pendidikan yang mumpuni, sekaligus menjamin implementasinya berjalan secara lebih produktif dan optimal dalam pelaksanaan tugas keseharian.

Akumulasi kapabilitas yang diraih melalui program pengayaan keahlian dan penempatan multitugas ternyata membawa konsekuensi lebih luas daripada sekadar perbaikan produktivitas. Kedua strategi ini turut mendorong peningkatan level kepuasan yang dirasakan individu. Implementasi kebijakan pengembangan personel tersebut memiliki andil signifikan dalam menumbuhkan persepsi konstruktif terhadap aktivitas profesional yang diemban. Program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan mampu mendorong motivasi kerja, yang tercermin dari kesediaan karyawan memberikan upaya tambahan di luar tugas pokoknya, sehingga pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Choo, Lin, & Zhao, 2025). Di sisi lain, penerapan rotasi kerja dapat meminimalkan kejenuhan dan kelelahan akibat rutinitas pekerjaan yang monoton dan berulang. Variasi tugas serta tanggung jawab yang diperoleh melalui rotasi mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi sekaligus memperkuat kepuasan kerja karyawan (Santos et al., 2019).

Berdasarkan laporan Kementerian PUPR (2023), menunjukkan bahwa sektor konstruksi di Indonesia menghadapi permasalahan serius terkait ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, khususnya pada proyek pembangunan perumahan. Data tersebut mengungkapkan bahwa sekitar 60% tenaga kerja konstruksi belum memiliki sertifikasi keterampilan kerja yang memadai. Situasi demikian menghadirkan dinamika tersendiri bagi korporasi jasa pembangunan seperti PT Ababil Widjaya Lestari dalam merealisasikan peningkatan mutu produk melalui optimalisasi pengelolaan personel. Atas dasar itu, pemantapan kapabilitas individu dengan mengandalkan program pengayaan keahlian serta penempatan periodik menjadi tuntutan prioritas untuk mempertahankan kesinambungan bisnis sekaligus memperkuat posisi kompetitif di tengah rivalitas sektor infrastruktur yang kian intensif (Kementerian PUPR, 2023).

Hal ini juga tercermin pada kondisi yang terjadi di PT Ababil Widjaya Lestari. Perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, khususnya pembangunan

perumahan ini, menghadapi berbagai masalah yang cukup kompleks seperti pengendalian biaya (penambahan lahan, pembayaran dari konsumen), serta kompetensi dari setiap karyawan, oleh karena itu perusahaan sudah melakukan beberapa kali rotasi dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Maka dari itu, kompetensi dari setiap karyawan harus terus ditingkatkan untuk menghadapi tantangan seperti kurangnya pekerja yang kompeten. Untuk meningkat kompetensi karyawan Perusahaan juga sudah melakukan rotasi. (Observasi)

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh rotasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, yang hasil ada yang berpengaruh dan tidak berpengaruh. Namun masih terdapat celah penelitian yang masih belum banyak dibahas, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian sebelumnya telah banyak membahas pengaruh rotasi kerja atau pelatihan terhadap kinerja karyawan secara terpisah (Sutrisno, 2016; Senen, 2021). Namun, pelatihan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi masih terbatas, terutama pada sektor konstruksi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang dinamis dan penuh tekanan. Kondisi ini menunjukkan adanya peluang penelitian yang perlu diisi, yakni memahami bagaimana integrasi antara rotasi kerja, pelatihan, dan kepuasan kerja dapat secara sinergis mempengaruhi kompetensi karyawan di perusahaan konstruksi seperti PT Ababil Widjaya Lestari.

Dengan demikian, pelaksanaan penelitian ini dipandang krusial karena berpotensi memberikan sumbangan baik secara konseptual maupun aplikatif. Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, penelitian ini penting dilakukan untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia pada sektor konstruksi secara lebih komprehensif. Dari perspektif akademik, hasil studi ini diproyeksikan dapat menambah referensi ilmiah seputar interrelasi antara penempatan multitugas, program pengayaan keahlian, tingkat kepuasan profesional, serta kapabilitas individual. Sementara dari sisi implementasi, output riset ini dapat menjadi rujukan

bagi jajaran manajemen PT Ababil Widjaya Lestari dalam menyusun kebijakan pengembangan personel yang lebih tepat guna. Dengan demikian, kapasitas tenaga kerja dapat terus ditingkatkan secara progresif sekaligus mengakselerasi realisasi target korporasi di sektor infrastruktur (Robbins & Judge, 2017).

Penelitian ini juga memiliki sejumlah kontribusi penting. Secara teoretis, kajian ini mempertegas hubungan antara rotasi kerja, pelatihan, kepuasan kerja, dan kompetensi karyawan, khususnya pada konteks perusahaan konstruksi yang masih relatif terbatas dalam kajian empiris. Selain itu, penelitian ini turut mengintegrasikan pendekatan nilai-nilai Islam dalam pembahasan variabel, sehingga memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan spiritualitas Islam. Dari sisi praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen PT Ababil Widjaya Lestari dalam merancang kebijakan rotasi dan pelatihan yang lebih tepat guna guna meningkatkan kompetensi sekaligus kepuasan kerja karyawan di lapangan.

Dari beberapa penjelasan diatas peneliti mengambil judul **“PENGARUH ROTASI KERJA DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT ABABIL WIJDAYA LESTARI”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PT Ababil Widjaya Lestari?
2. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PT Ababil Widjaya Lestari?
3. Apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh rotasi kerja terhadap kompetensi karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kompetensi karyawan pada PT Ababil Widjaya Lestari.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan pada PT Ababil Widjaya Lestari.
3. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh rotasi kerja terhadap kompetensi karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara empiris, studi ini diharapkan dapat menyumbang pemahaman baru dalam ranah pengelolaan personel, terutama yang berkaitan dengan kontribusi penempatan bergilir dan pengayaan keahlian terhadap perkembangan kapabilitas individual, berikut fungsi kepuasan profesional yang menjembatani kedua variabel tersebut. Lebih lanjut, hasil riset ini berpeluang menjadi bahan pustaka tambahan bagi para akademisi yang hendak mengeksplorasi topik serupa di masa mendatang.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Manfaat bagi ilmu pengetahuan

Dalam ranah akademik, studi ini diharapkan dapat menyumbangkan gagasan segar bagi disiplin manajemen personel, sekaligus memperkuat landasan bagi riset-riset mendatang yang hendak mengkaji tema berkesinambungan.

b. Manfaat bagi peneliti

Bagi pihak investigator secara personal, proses riset ini diproyeksikan dapat mengakselerasi perluasan cakrawala berpikir sekaligus mempertajam pemahaman teoretis. Dengan demikian,

kapasitas analitis dalam merespons berbagai problematika yang berpotensi muncul pada masa depan dapat semakin terasah.

c. Manfaat bagi organisasi

Kepada korporasi, studi ini diharapkan mampu menghadirkan masukan konstruktif dalam rangka pengembangan kapabilitas personel. Dengan implementasi rekomendasi yang tepat, kelangsungan operasional perusahaan dapat terjaga sekaligus aktivitas bisnis berjalan secara optimal.

1.5. Batasan Penelitian

Fokus studi ini dikonsentrasikan pada kontribusi kebijakan penempatan bergilir serta program pengayaan keahlian terhadap peningkatan kapabilitas individual, dengan menempatkan kepuasan profesional sebagai variabel perantara. Lokus penelitian berada di PT Ababil Widjaya Lestari, entitas bisnis yang berkecimpung dalam sektor pembangunan infrastruktur dan properti. Mengingat spesifikasi objek yang diteliti, temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual pada lingkungan korporasi tersebut sehingga tidak dapat diberlakukan secara umum pada perusahaan lain dengan karakteristik serupa ataupun berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai upaya memperkaya perspektif sekaligus menemukan kebaruan, studi ini merujuk pada berbagai riset sebelumnya. Pemaparan ringkas mengenai temuan dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. Tsalis Baiti Nur Andayani, Heni Hirawati (2021)”	Pelatihan, pengembangan SDM, kinerja karyawan	Kuesioner. SPSS	Program pengayaan keahlian ternyata tidak memberikan kontribusi berarti terhadap performa individu. Sebaliknya, upaya pengembangan personel secara umum menunjukkan dampak yang nyata terhadap peningkatan produktivitas. Ketika kedua pendekatan tersebut dijalankan secara bersamaan, pengaruhnya terhadap capaian kerja personel menjadi semakin signifikan
2	“Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kopegtel Jaya. Senen (2021)”	Rotasi kerja, komunikasi, organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Kuesioner. SPSS	Penempatan multitugas memberikan kontribusi konstruktif dan berarti terhadap capaian profesional individu. Arus informasi internal juga terbukti mempengaruhi secara nyata tingkat produktivitas personel. Di antara ketiga variabel tersebut, kepuasan profesional muncul sebagai faktor dengan pengaruh terbesar terhadap performa kerja. Apabila diterapkan secara kolektif, ketiga elemen ini menyumbang dampak signifikan terhadap pencapaian output personel

3	“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Slipform Indonesia Makassar. M. Chairul Anshar, Andi Tendeau, Hafsa Kana, Muhammad Yunus (2021)”	Kompetensi, motivasi, kinerja karyawan	SPSS	Kapabilitas individual beserta dorongan internal terbukti menyumbang pengaruh konstruktif dan bermakna terhadap pencapaian performa personel
4	“Rotasi dan mutasi pada kinerja karyawan Universitas Flores. Maria Helena Carolinda Dua Mea (2022)”	Rotasi, mutasi, kinerja karyawan	kuesioner SmartPLS	Kebijakan penempatan bergilir beserta pemindahan tugas terbukti memberikan kontribusi konstruktif dan berarti terhadap peningkatan produktivitas personel
5	“Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Profesionalitas Kerja Karyawan di PT Kanzu Permai Abadi Kabupaten Semarang. Eko Triwanto, Dyah Palupiningtyas (2022)”	Kompetensi, lingkungan kerja, profesionalitas kerja	penelitian pustaka, wawancara, observasi dan kuesioner.	Kapabilitas profesional beserta kondisi lingkungan tempat bekerja terbukti menyumbang dampak konstruktif dan bermakna terhadap sikap profesionalisme personel
6	“Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik PT. Indonesia Steel Tube Works Semarang. Sekar Ayu Noviani Putri, Wahyu Hidayat, Robetmi Jumpakita Pinem (2022)”	Pelatihan, kompetensi, kinerja	Kuesioner. SPSS	Program pengayaan keahlian beserta kapabilitas individual sama-sama memberikan kontribusi konstruktif terhadap capaian profesional personel. Meski demikian, kapabilitas individu terbukti memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pelatihan
7	“Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? Abudl Razak Suleman, Bernard Bekuni Boawei Bingab, Kwame Owusu Boakye, Richard san-Mensah (2022)”	Rotasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan	Kuesioner	Penempatan multitugas memberikan kontribusi konstruktif terhadap capaian profesional personel. Kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan penghubung yang berarti dalam relasi antara rotasi dan performa individu. Selain itu, loyalitas terhadap institusi juga terbukti memediasi hubungan antara kebijakan

				penugasan bergilir dengan pencapaian output personel
8	“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di PT. Schneider Electric Manufacturing Kota Batam. Sasmita, Suhardi (2023)”	Pelatihan, kompetensi, employee engagement, kinerja karyawan	Kuesioner.	Program pengayaan keahlian menyumbang dampak konstruktif dan bermakna terhadap capaian profesional personel. Kapabilitas individu juga memberikan kontribusi positif dan berarti terhadap performa kerja. Keterikatan emosional personel terhadap institusi muncul sebagai faktor dengan pengaruh terbesar di antara ketiga variabel tersebut. Ketika dijalankan secara kolektif, ketiga elemen ini memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan output individu
9	“Pengaruh Rotasi Kerja, Promosi Jabatan, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan KSPPS Tunas Artha Mandiri Nganjuk. Bram septa Syailendra, Endah Kurniawati, Brahma Wahyu Kurniawan (2023)”	Rotasi kerja, promosi jabatan, lingkungan kerja fisik, kinerja karyawan	Kuesioner SPSS	Penempatan multitugas memberikan kontribusi konstruktif dan bermakna terhadap capaian profesional personel. Kenaikan jenjang karier turut mempengaruhi secara berarti tingkat produktivitas individu. Kondisi fisik tempat kerja juga terbukti memberikan dampak signifikan terhadap performa personel. Apabila ketiga faktor tersebut diterapkan secara kolektif, pengaruhnya terhadap capaian output individu menjadi semakin nyata
10	“Pengaruh administrasi digital dan pelatihan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dikantor pertanahan kota bandung. Yosipa nur amalia, asepi iwa hidayat, aep saepudin (2024)”	Administrasi digital, pelatihan, kinerja pegawai	Kuesioner SPSS	Sistem pengelolaan berbasis elektronik beserta program pengayaan keahlian secara bersama-sama memberikan kontribusi konstruktif terhadap capaian profesional personel. Ketika kedua faktor tersebut diimplementasikan secara kolektif, dampaknya terhadap performa individu menjadi semakin berarti.
11	“Pengaruh Rotasi Kerja dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan	Rotasi kerja, self-efficacy, kinerja karyawan	Kuesioner. SmartPLS	Kebijakan penempatan bergilir ternyata memberikan dampak sebaliknya, yakni menurunkan capaian

	Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 6000 Aisyah Hanif, Sulastri Irbayuni (2024)”			profesional personel. Sementara itu, keyakinan diri individu justru menyumbang pengaruh konstruktif terhadap peningkatan performa kerja
12	“Analisis Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Karawang. Hilwa Syafira Barkah, Sari Marliani, July Yuliawati (2024)”	Promosi jabatan, rotasi kerja, kinerja karyawan	Observasi dan wawancara	Kenaikan jenjang karier beserta penempatan multitugas terbukti memiliki keterkaitan yang berarti dengan perkembangan capaian profesional personel
13	“Pengaruh Talent Management, Knowledge Management, Pelatihan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Kota Batam pada Sektor Perbankan. Agustinus Setyawan, Darwin (2024)”	Talent management, knowledge management, pelatihan, motivasi, kompensasi, kinerja karyawan	Kuesioner	Pengelolaan individu berbakat memberikan kontribusi konstruktif dan bermakna terhadap capaian profesional personel. Pengelolaan wawasan institusional juga menyumbang dampak positif meskipun tidak signifikan secara statistik. Program pengayaan keahlian terbukti berpengaruh secara berarti terhadap performa kerja. Dorongan internal individu turut memberikan kontribusi positif yang signifikan. Sementara itu, sistem imbalan yang diberikan organisasi memberikan pengaruh konstruktif namun tidak cukup signifikan terhadap peningkatan produktivitas personel.
14	“Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelindo Terminal Petikemas Semarang. Bella agnes swiyanti, lie liana (2025)”	Beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan	Kuesioner SPSS	Tekanan kuantitas tugas beserta sistem imbalan yang diberikan organisasi terbukti memberikan kontribusi konstruktif dan bermakna terhadap capaian profesional personel. Sebaliknya, kondisi sekitar tempat bekerja ternyata tidak mempengaruhi secara berarti tingkat produktivitas individu

15	“Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru. Putri Wulan Sasmi, Lie Liana (2025)”	Kompetensi, kompensasi, motivasi, kinerja	Kuesioner	Kapabilitas profesional, sistem imbalan, serta dorongan internal secara bersama-sama maupun masing-masing terbukti memberikan dampak berarti terhadap capaian kerja para pendidik
----	--	---	-----------	---

Dari penelusuran terhadap berbagai studi sebelumnya, terlihat bahwa isu penempatan multitugas serta program pengayaan keahlian sering menjadi fokus kajian yang dihubungkan dengan performa ataupun kapabilitas personel. Mayoritas riset mengungkapkan bahwa kebijakan penugasan bergilir menyumbang dampak konstruktif dan berarti terhadap perkembangan produktivitas maupun kapasitas individu. Akan tetapi, terdapat pula temuan yang melaporkan efek sebaliknya ataupun tidak signifikan, sehingga memunculkan ketidakkonsistenan hasil. Di sisi lain, pelatihan pada umumnya terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kapabilitas dan performa personel, kendati dalam sejumlah studi temuannya tidak selalu selaras. Berdasarkan adanya perbedaan temuan pada pengaruh rotasi kerja terhadap kompetensi, penelitian ini berusaha mengisi gap dengan menguji secara lebih mendalam pengaruh rotasi dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Ababil Widjaya Lestari. Dalam penelitian ini peneliti akan menambah studi keislaman didalam penelitiannya.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Rotasi kerja

2.2.1.1. Pengertian Rotasi Kerja

Sebagaimana dikutip Edwan (2013), Robins memaknai penempatan multitugas sebagai mekanisme pemindahan personel secara periodik dari satu mandat pekerjaan ke mandat lainnya. Kebijakan ini dimaksudkan untuk meminimalisir kebosanan sekaligus menggelorakan semangat individu

melalui keberagaman aktivitas profesional yang dijalani. Rotasi kerja juga merujuk pada perubahan posisi atau jabatan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain; apabila suatu pekerjaan tidak lagi memberikan tantangan, karyawan dialihkan ke pekerjaan lain yang umumnya berada pada tingkat serta persyaratan yang setara, sebagaimana dikemukakan oleh Indriyanti dalam (Barkah et al., 2024)

Menurut Arini et al., (2020) Penugasan bergilir merujuk pada proses pemindahan individu ke posisi berbeda di lingkungan institusi yang masih sederajat tingkatan strukturnya dengan jabatan sebelumnya. Pelaksanaan rotasi kerja dimaksudkan untuk mengurangi kejenuhan karyawan dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari, sekaligus memberikan manfaat tambahan berupa kesempatan bagi karyawan untuk menguasai dan memperdalam pekerjaan lain pada bidang yang berbeda di dalam organisasi..

Penempatan multitugas didefinisikan sebagai mekanisme periodik pemindahan personel dari satu mandat pekerjaan ke mandat lain, yang masih berada pada jenjang struktural setara di lingkungan institusi yang sama. Dengan adanya rotasi kerja, karyawan tidak hanya mampu memahami berbagai fungsi di dalam organisasi, tetapi juga memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, memperluas pengetahuan lintas fungsi, dan meningkatkan adaptabilitas dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Selain itu, rotasi kerja juga berperan dalam mempersiapkan karyawan untuk menempati posisi yang lebih tinggi di masa depan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

2.2.1.2. Tujuan Rotasi kerja

Menurut (Hermawan, 2020) otasi kerja bertujuan memperkaya wawasan dan pengalaman, meningkatkan keterampilan, serta mengurangi kejenuhan yang timbul akibat penugasan dalam pekerjaan yang sama dalam jangka waktu lama. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2003:102) menyatakan bahwa pelaksanaan rotasi kerja memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Produktivitas individu didorong melalui penataan ulang penugasan yang menuntut capaian kerja lebih terukur, sehingga setiap personel terdorong menghasilkan keluaran yang lebih optimal baik dari sisi kuantitas maupun mutu.
- b. Keseimbangan antara ketersediaan sumber daya manusia dan struktur jabatan direalisasikan dengan distribusi posisi yang proporsional, sehingga tidak terjadi penumpukan beban pada unit tertentu ataupun kekosongan fungsi pada bagian lain.
- c. Wawasan dan kapasitas intelektual tenaga kerja diperluas melalui pengalaman lintas fungsi yang memperkaya perspektif, memperdalam pemahaman operasional, serta memperkuat kesiapan menghadapi kompleksitas tugas organisasi.
- d. Kejenuhan akibat rutinitas yang monoton ditekan dengan variasi tanggung jawab dan lingkungan kerja, sehingga dinamika aktivitas harian tetap terjaga dan motivasi intrinsik tidak mengalami penurunan.
- e. Orientasi terhadap kemajuan jenjang profesional diperkuat dengan membuka akses pada posisi yang lebih menantang, sehingga setiap individu memiliki dorongan rasional untuk meningkatkan kualitas diri demi peluang promosi yang lebih tinggi.
- f. Penataan kembali posisi juga dapat difungsikan sebagai langkah korektif atas pelanggaran disiplin, dengan menempatkan individu pada peran yang selaras dengan evaluasi kinerja serta standar etika organisasi.
- g. Capaian kerja yang unggul diberikan apresiasi melalui penempatan strategis atau tanggung jawab yang lebih prestisius, sehingga pengakuan atas kontribusi nyata terefleksi dalam bentuk konkret, bukan sekadar simbolik.
- h. Iklim kompetitif yang sehat dibangun melalui mekanisme penugasan yang transparan dan berbasis kinerja, sehingga semangat berprestasi tumbuh secara alami dalam suasana persaingan yang adil dan terbuka..

2.2.1.3. Manfaat rotasi kerja

Menurut Wahyudi dalam Hermawan (2020) manfaat dari rotasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. mewujudkan keseimbangan antara jumlah tenaga kerja dan jabatan yang tersedia dalam organisasi sehingga tercapai stabilitas personal (personal stability);
- b. memberikan peluang pengembangan karier dengan mendorong karyawan untuk berupaya mencapai jenjang karier yang lebih tinggi, yang diikuti dengan peningkatan curahan kemampuan dan semangat kerja;
- c. memperluas serta menambah pengetahuan dan wawasan karyawan agar tidak terfokus hanya pada satu bidang tertentu, melainkan memperoleh kesempatan memahami berbagai aspek pekerjaan dalam organisasi;
- d. mengurangi kejenuhan terhadap suatu jabatan, mengingat penugasan yang sama secara terus-menerus berpotensi menimbulkan rutinitas yang menurunkan gairah dan motivasi kerja, sehingga diperlukan penyegaran melalui rotasi;
- e. menjadi sarana pemberian imbalan atau penghargaan atas prestasi kerja karyawan;
- f. membuka peluang terjadinya persaingan yang sehat guna meningkatkan prestasi kerja; dan
- g. berfungsi sebagai bentuk penerapan sanksi terhadap pelanggaran atau ketidakmampuan karyawan dalam menunjukkan kinerja yang baik melalui pemindahan jabatan.

2.2.1.4. Indikator rotasi kerja

Menurut Darmawan et. al dalam (Irfan & Putra, 2021) menyatakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur rotasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pengalaman

Pengalaman merupakan faktor penting yang menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk memperluas wawasan dan keterampilan melalui penempatan di berbagai posisi. Dengan pengalaman yang semakin beragam, karyawan diharapkan mampu memahami tugas dan tanggung jawab lintas fungsi secara lebih baik.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja menjadi tolok ukur dalam menentukan karyawan yang layak untuk dirotasi, karena individu yang memiliki kinerja tinggi umumnya lebih siap menghadapi tantangan baru dan berkontribusi lebih besar di posisi yang berbeda

c. Kebutuhan

Kebutuhan indikator yang menggambarkan bahwa rotasi kerja harus disesuaikan dengan tuntutan dan prioritas organisasi. Rotasi dilakukan untuk mengisi posisi strategis atau memperkuat unit kerja yang membutuhkan sumber daya manusia tertentu, sehingga mendukung efektivitas operasional dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab juga menjadi pertimbangan penting dalam rotasi kerja. Perpindahan posisi seringkali diikuti dengan penambahan atau perubahan tanggung jawab yang harus diemban oleh karyawan. Hal ini memerlukan kesiapan mental dan profesionalisme agar karyawan mampu menjalankan peran barunya secara optimal, sekaligus menjadi sarana pengembangan kapasitas kepemimpinan.

e. Pengetahuan.

Pengetahuan merupakan indikator yang menekankan pentingnya pemahaman menyeluruh terhadap proses organisasi. Melalui rotasi kerja, karyawan dapat mengembangkan kompetensi dan wawasan yang lebih dalam, yang tidak hanya berguna bagi dirinya sendiri tetapi juga bagi kelancaran dan inovasi dalam organisasi.

2.2.1.5. Rotasi Kerja dalam perspektif Islam

Rotasi jabatan merupakan salah satu strategi manajerial yang bertujuan untuk menempatkan karyawan ditempat yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan nilai penempatan seseorang sesuai keahliannya. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Nisa' ayat 100:

وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مُرَغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً ۚ وَمَنْ يَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكْهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا

Artinya: “Siapa yang berhijrah di jalan Allah niscaya akan mendapatkan di bumi ini tempat hijrah yang banyak dan kelapangan (rezeki dan hidup). Siapa yang keluar dari rumahnya untuk berhijrah karena Allah dan Rasul-Nya, kemudian meninggal (sebelum sampai ke tempat tujuan), sungguh, pahalanya telah ditetapkan di sisi Allah. Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang” (QS. Al-Nisa’:100)

Dalam ayat diatas bisa ditarik kesimpulan, yang dimaksud dengan hijrah ada rotasi kerja. Dalam konteks rotasi kerja, diatas memberikan penjelasan, bahwa ketika perpindahan tugas atau posisi tugas harus diniati untuk memperbaiki diri. Selanjutnya Allah berfirman dalam QS. Al-An’am ayat 132:

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan” (QS. Al-An’am 132)

Ayat diatas menjelaskan bahwa setiap seseorang tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang sama. Rotasi kerja merupakan bentuk pengakuan atas hal tersebut, sehingga setiap orang bisa ditempatkan diposisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Lebih lanjut Rasulullah SAW bersabda dalam hadits riwayat Al-Bukhari:

فَإِذَا ضَبِغَتْ الْأَمَانَةُ فَأَنْتَظِرُ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَأَنْتَظِرُ السَّاعَةَ

Artinya: “Apabila amanah sudah hilang, maka tunggulah terjadinya kiamat”. Orang itu (Arab Badui) bertanya, “Bagaimana hilangnya amanat itu?” Nabi saw menjawab, “Apabila suatu urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah terjadinya kiamat.” (HR. Al-Bukhari).

Hadist menjelaskan ketika menyerahkan tugas atau jabatan kepada orang yang salah, maka hal tersebut merupakan penyalahgunaan amanah. Maka dari itu, rotasi kerja berfungsi sebagai solusi untuk penempatan ulang agar pemberian tugas dan jabatan tepat pada orang yang tepat atau tidak salah dalam mengisi suatu jabatan. Hal itu dilakukan untuk menjaga keberlangsungan organisasi.

2.2.2. Pelatihan

2.2.2.1. Pengertian pelatihan

Mangkuprawira (2011) memaknai pelatihan sebagai suatu mekanisme pembelajaran terstruktur yang diarahkan untuk mentransformasikan pengetahuan, mengasah kecakapan spesifik, serta membentuk sikap profesional, sehingga individu mampu menjalankan mandat organisasi sesuai tolok ukur yang telah ditetapkan. Penekanan tersebut menempatkan pelatihan bukan sekadar transfer informasi, melainkan proses pembentukan kapasitas kerja yang terintegrasi. Selaras dengan itu, Edy Sutrisno (2016) melihat pelatihan sebagai rangkaian aktivitas sistematis yang disusun guna mengoptimalkan performa pegawai, baik dalam pelaksanaan tugas yang sedang diemban maupun dalam menghadapi tuntutan pekerjaan pada periode berikutnya. Perspektif ini menegaskan dimensi keberlanjutan, karena pengembangan tidak berhenti pada kebutuhan aktual, tetapi juga mengantisipasi dinamika organisasi. Lebih lanjut, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala dalam (Putri et al., 2022) menegaskan bahwa pelatihan diarahkan untuk memperkuat performa saat ini sekaligus menyiapkan kapabilitas jangka panjang. Dengan

demikian, pelatihan relevan bagi tenaga kerja baru yang membutuhkan adaptasi maupun bagi personel berpengalaman yang dituntut memperbarui kompetensi agar tetap responsif terhadap perubahan.

Pelatihan dipahami sebagai upaya sistematis untuk memperkaya wawasan, mempertajam kecakapan teknis, sekaligus membentuk disposisi kerja yang konstruktif, sehingga pelaksanaan tugas berlangsung lebih efektif dan efisien pada setiap jenjang organisasi, sebagaimana diuraikan oleh Lolowang et al. (2016). Konsepsi ini menempatkan pengembangan kapasitas sebagai instrumen strategis yang tidak terbatas pada level tertentu, melainkan menjangkau seluruh struktur kelembagaan. Implementasi program yang dirancang secara tepat memungkinkan organisasi menjaga relevansi kompetensi tenaga kerja terhadap kemajuan teknologi dan perubahan karakter pekerjaan yang kian kompleks. Pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan juga memperkuat dorongan internal, meningkatkan keluaran kerja, serta menumbuhkan komitmen terhadap institusi. Dengan demikian, penyelenggaraan pelatihan yang terarah dan konsisten tidak hanya memperkaya kualitas individu, tetapi sekaligus memperkuat pencapaian sasaran organisasi secara komprehensif.

2.2.2.2. Manfaat Pelatihan

Menurut Budiyanto et al., (2020) pelatihan memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi, antara lain:

- a. Meningkatkan kinerja karyawan;
- b. memperkuat motivasi serta kepuasan kerja karyawan;
- c. Meningkatkan efisiensi sekaligus produktivitas kerja;
- d. menekan biaya produksi sekaligus meningkatkan kualitas produk; dan
- e. Meningkatkan daya saing organisasi

2.2.2.3. Tujuan Pelatihan

Menurut Bariqi, (2018) ada beberapa tujuan dari Rotasi kerja adalah sebagai mana berikut:

- a. Produktivitas diarahkan melalui penguatan kapasitas kerja sehingga individu mampu menyelesaikan tugas dalam durasi yang lebih singkat,

meminimalkan pemborosan sumber daya, serta menghasilkan capaian yang lebih optimal baik dari sisi kuantitas maupun mutu.

- b. Kualitas, dengan pelatihan, karyawan dapat memahami standar mutu dan prosedur kerja yang benar, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih berkualitas dan minim kesalahan.
- c. Perencanaan Tenaga Kerja, pelatihan membantu perusahaan dalam mempersiapkan karyawan untuk posisi atau tanggung jawab baru, sehingga kebutuhan tenaga kerja di masa depan dapat dipenuhi secara internal.
- d. Moral, karyawan yang diberi pelatihan merasa dihargai dan diperhatikan pengembangannya, sehingga semangat kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan meningkat.
- a. Kompensasi Tidak Langsung, Pelatihan dapat dianggap sebagai bentuk kompensasi tidak langsung, karena memberikan nilai tambah bagi karyawan tanpa harus berupa uang, seperti peningkatan karier dan keterampilan.
- b. Keselamatan dan Kesehatan, Pelatihan penting untuk mengajarkan prosedur kerja yang aman, terutama dalam pekerjaan berisiko tinggi, guna mengurangi kecelakaan kerja dan menjaga kesehatan karyawan.
- c. Pencegahan Kadaluarsa, Pelatihan membantu karyawan tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan metode kerja terbaru, sehingga keterampilan mereka tidak usang.
- d. Perkembangan Pribadi, Selain untuk kepentingan pekerjaan, pelatihan juga mendukung pertumbuhan pribadi karyawan seperti peningkatan kepercayaan diri, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

2.2.2.4. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara dalam (Wahyuningsih, 2018) menyatakan bahwa indikator pelatihan yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan Pelatihan

Perumusan tujuan pelatihan harus dinyatakan secara tegas, spesifik, dan dapat diukur, sehingga arah kegiatan pengembangan menjadi

terfokus. Kejelasan sasaran tersebut memastikan setiap materi dan metode yang digunakan benar benar mengasah kecakapan teknis peserta, mendorong pencapaian performa terbaik, sekaligus menanamkan pemahaman mendalam mengenai norma dan etika profesional yang wajib diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari.

b. Materi

Substansi pelatihan dirancang mencakup beragam dimensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi, antara lain pengelolaan operasional dan administratif, penyusunan dokumen resmi, pemahaman perilaku dalam konteks kerja, keterampilan berinteraksi secara profesional, penegakan kedisiplinan beserta integritas moral, pengembangan kapasitas memimpin, hingga kemampuan menyusun laporan secara sistematis dan akuntabel.

c. Metode yang Digunakan

Pendekatan yang diterapkan bersifat partisipatif dengan menempatkan peserta sebagai subjek aktif dalam proses pembelajaran. Strategi ini diwujudkan melalui diskusi kelompok terarah, forum konferensi, simulasi situasional, peragaan peran, aktivitas berbasis permainan, praktik terstruktur di ruang kelas, evaluasi tertulis, kolaborasi tim, serta kunjungan pembelajaran ke institusi pembanding guna memperkaya wawasan dan pengalaman empiris

d. Kualifikasi Peserta

Kriteria peserta ditetapkan secara selektif dengan mengacu pada persyaratan administratif dan profesional tertentu. Individu yang dapat mengikuti kegiatan ini merupakan pegawai yang berstatus tetap atau tenaga kerja yang memperoleh rekomendasi resmi dari pimpinan, sehingga partisipasi didasarkan pada pertimbangan kebutuhan organisasi dan kesiapan personal.

e. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Kriteria instruktur ditentukan berdasarkan kesesuaian keahlian dengan substansi yang disampaikan, sehingga materi tersaji secara

akurat dan mendalam. Selain penguasaan bidang, fasilitator dituntut memiliki kemampuan membangkitkan antusiasme belajar, membangun interaksi yang konstruktif, serta terampil mengimplementasikan pendekatan partisipatif agar proses pembelajaran berlangsung dinamis dan berorientasi pada keterlibatan aktif peserta.

2.2.2.5. Pelatihan Dalam Perspektif islam

Pelatihan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia agar mampu bekerja secara optimal dan profesional. Islam sebagai agama yang sempurna juga mendorong umatnya untuk terus belajar, meningkatkan kemampuan, dan bersyukur atas potensi yang telah Allah berikan. Sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Nahl ayat 78:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: “Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan, dan hati nurani agar kamu bersyukur.” (QS. An-Nahl: 78)

Ayat ini menegaskan bahwa manusia sejak lahir tidak memiliki pengetahuan apa pun, namun Allah telah menganugerahkan potensi berupa pendengaran, penglihatan, dan akal sebagai modal utama untuk belajar. Oleh karena itu, pelatihan kerja menjadi sarana penting dalam menggali dan mengembangkan potensi tersebut agar menjadi pribadi yang bermanfaat dan bersyukur atas nikmat ilmu. Allah SWT juga berfirman dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Mujadilah:11)

Ayat ini menunjukkan bahwa ilmu merupakan faktor utama dalam peningkatan derajat seseorang, baik di hadapan manusia maupun di sisi Allah. Dalam konteks pelatihan kerja, hal ini mengajarkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan bukan hanya bernilai duniawi, tetapi juga spiritual, karena Allah menjanjikan derajat yang lebih tinggi bagi orang-orang berilmu.

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Hadits ini menjadi dasar bahwa profesionalisme dalam bekerja adalah bagian dari nilai yang dicintai Allah. Pelatihan kerja berperan besar dalam membentuk profesionalisme tersebut, karena melalui pelatihan, individu dibekali kemampuan teknis maupun etika kerja untuk melaksanakan tugas secara lebih baik dan bertanggung jawab.

2.2.3. Kepuasan Kerja

2.2.3.1. Pengertian kepuasan kerja

Wijaya (2017) mengutip pandangan Robbins dan Judge yang mendefinisikan kepuasan profesional sebagai respons afektif positif terhadap aktivitas kerja, yang terbentuk dari penilaian individu atas berbagai aspek pekerjaannya. Personel dengan level kepuasan tinggi menunjukkan afeksi positif terhadap profesinya, sebaliknya mereka yang kurang puas cenderung menampilkan emosi negatif. Dalam diskusi mengenai perilaku

personel, umumnya yang dimaksud merujuk pada kepuasan kerja. Istilah ini juga dimaknai sebagai kondisi emosional baik yang menyenangkan maupun sebaliknya, yang merefleksikan persepsi individu terhadap pekerjaan yang diemban (Mustika, 2016.)

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami karyawan saat melaksanakan pekerjaannya Ramadhan & Faisol, (2024). Perasaan puas akan menimbulkan suasana menyenangkan yang mendorong karyawan lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas, sedangkan ketidakpuasan dapat menyebabkan karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan organisasi sulit tercapai, sebagaimana dikemukakan oleh Arianty dalam (Bhastary, 2020)

Dari beragam pemaparan konseptual yang telah dikemukakan, dapat ditarik benang merah bahwa kepuasan profesional merupakan keadaan afektif berupa respons positif yang dialami personel terhadap aktivitas kerjanya, yang lahir dari penilaian atas berbagai elemen pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani; persepsi yang positif akan menumbuhkan motivasi dan semangat kerja, sedangkan persepsi negatif berpotensi menimbulkan rasa enggan bekerja dan menurunkan kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

2.2.3.2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge mengklasifikasikan beberapa indikator yang bisa digunakan untuk mengetahui kepuasan kinerja, indikator-indikatornya sebagaimana berikut:

a. Gaji

Kompensasi finansial menempati posisi sentral dalam membentuk kepuasan kerja. Persepsi keadilan atas imbalan yang diterima, kesesuaian antara besaran upah dengan beban tanggung jawab, serta kemampuan pendapatan tersebut dalam memenuhi kebutuhan hidup menjadi determinan penting yang

memengaruhi evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Ketika remunerasi dipandang proporsional dan layak, muncul rasa penghargaan yang memperkuat sikap positif terhadap organisasi.

b. Pekerjaan itu sendiri

Rasa puas muncul ketika pekerjaan yang dilakukan dianggap menarik, menantang, tidak monoton, serta memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang dan menunjukkan kemampuannya.

c. Kemampuan atasan

Kepuasan kerja meningkat ketika atasan memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik, seperti mampu membimbing, mendukung, dan memberi arahan secara adil dan profesional.

d. Promosi

Adanya kesempatan untuk naik jabatan atau memperoleh peningkatan karier juga menjadi indikator penting. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi jika organisasi menyediakan jalur promosi yang jelas dan adil.

e. Lingkungan kerja

Kondisi tempat kerja yang tertata rapi, higienis, serta menjamin keselamatan fisik dan psikologis memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan individu. Iklim relasi yang harmonis antarrekan, ditandai dengan saling menghargai dan kerja sama yang solid, turut memperkuat rasa nyaman dalam menjalankan tugas sehingga persepsi terhadap pekerjaan berkembang secara positif.

2.2.3.3. Faktor-faktor Kepuasan kerja

Menurut Wijaya, (2017) dalam bukunya yang mengutip Robbins dalam Usman. Menjelaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Seseorang pada umumnya lebih menghargai pekerjaan yang memberi ruang untuk mengaktualisasikan kecakapan dan potensi yang dimiliki. Tugas yang beragam, otonomi dalam pelaksanaan, serta adanya umpan balik atas capaian kerja menciptakan pengalaman profesional yang lebih bermakna. Karakteristik demikian menghadirkan stimulasi intelektual yang kuat, sehingga aktivitas kerja terasa menantang secara kognitif dan tidak bersifat monoton.

b. Imbalan yang setimpal

Tenaga kerja pada umumnya menuntut skema remunerasi dan mekanisme promosi yang transparan, rasional, serta konsisten dengan ekspektasi profesional mereka. Apabila balas jasa dipersepsikan proporsional terhadap kompleksitas tugas, tingkat kompetensi, dan standar pembayaran yang berlaku, maka evaluasi positif terhadap pekerjaan akan lebih cepat terbentuk. Rasa keadilan tersebut menjadi fondasi psikologis yang memperkuat kepuasan dalam menjalankan peran di dalam organisasi. Selain itu, kebijakan promosi yang adil memberikan peluang bagi pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan status sosial, sehingga mendorong meningkatnya kepuasan kerja.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Tenaga kerja menempatkan kondisi lingkungan sebagai elemen penting dalam menunjang capaian kerja yang maksimal. Ruang kerja yang aman secara fisik, tertata bersih, serta dilengkapi sarana modern dan perangkat yang memadai cenderung meningkatkan kenyamanan dalam menjalankan tugas. Sejumlah temuan empiris juga mengindikasikan bahwa lokasi yang mudah dijangkau dari tempat tinggal menjadi pertimbangan rasional karena berkaitan dengan efisiensi waktu, energi, dan keseimbangan kehidupan personal.

d. Mitra kerja yang mendukung

Bagi banyak individu, aktivitas profesional tidak semata menjadi sumber penghasilan, tetapi juga wahana pemenuhan kebutuhan relasi sosial. Interaksi yang hangat, sikap saling mendukung, serta kerja sama yang solid antarrekan membentuk suasana yang memperkaya pengalaman kerja dan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Kepuasan semakin menguat ketika pimpinan menunjukkan empati, menghargai capaian bawahan secara proporsional, membuka ruang dialog atas gagasan yang disampaikan, serta menghadirkan perhatian personal tanpa mengabaikan batas profesional. Pola kepemimpinan yang demikian menciptakan iklim psikologis yang positif dan mendorong keterikatan yang lebih mendalam terhadap pekerjaan.

2.2.3.4. Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif kepuasan kerja, Islam menempatkan aktivitas profesional bukan sekadar rutinitas ekonomis, melainkan bagian dari pengabdian yang bernilai ibadah serta sarat dimensi etik dan spiritual. Bekerja dipahami sebagai manifestasi amanah yang menuntut integritas, kesungguhan, dan komitmen moral. Orientasi tersebut membentuk etos yang menekankan tanggung jawab personal sekaligus akuntabilitas transendental. Landasan normatif mengenai hal ini tercermin dalam firman Allah pada Qur'an Surah At-Taubah ayat 105 yang menegaskan perintah untuk bekerja, karena setiap amal akan dinilai oleh Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman. Ayat tersebut mengandung pesan bahwa aktivitas kerja tidak terlepas dari dimensi pengawasan Ilahi, sehingga kualitas kinerja dan kejujuran menjadi bagian dari pertanggungjawaban spiritual:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan” (QS. At-Taubah ayat 105)*

Dalam tafsir Al-Misbah, M. Quraish Shihab menekankan bahwa ayat ini mendorong setiap orang untuk bekerja secara nyata, dan bahwa pekerjaan itu tidak tersembunyi dari pengawasan Allah, Rasul, dan umat. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja ayat ini mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh karena akan dinilai oleh Allah, Rasul, dan orang-orang beriman, sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara nyata dan bertanggung jawab. Jika nilai ini diterapkan dalam dunia kerja, maka akan tercipta makna spiritual, pengakuan sosial, dan rasa keadilan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, bukan hanya dari sisi materi, tetapi juga dari sisi psikologis dan moral.

Selain dorongan untuk bekerja secara nyata dan bertanggung jawab sebagaimana termaktub dalam QS. At-Taubah: 105, Islam juga mengajarkan nilai qana'ah, tawakal, dan ridha sebagai pondasi dalam menyikapi pembagian rezeki atau hasil kerja. Hal ini ditegaskan dalam QS. At-Taubah: 59

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ
إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Artinya: *“Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah. (QS. At-Taubah: 59)*

Dalam tafsir Al-Misbah menjelaskan bahwa ayat ini mengajarkan pentingnya kerelaan (ridha) terhadap ketetapan Allah dan keputusan Rasul. Jadi kepuasan kerja tidak hanya berasal dari faktor eksternal seperti gaji atau posisi, tetapi juga dari sikap batin seperti qana'ah, tawakal, dan ridha terhadap ketetapan Allah dan keputusan yang adil. Sikap ini menumbuhkan

ketenangan hati, menghindarkan dari iri hati dan keluh kesah, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan penuh rasa syukur.

Untuk memperkuat pemahaman tentang pentingnya tawakal dalam bekerja dan menerima hasilnya, Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Umar Radhiyallahu ‘anhu:

عَنْ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: لَوْ أَنَّكُمْ تَتَوَكَّلُونَ عَلَى اللَّهِ حَقَّ تَوَكُّلِهِ لَرَزَقَكُمْ كَمَا يَرْزُقُ الطَّيْرَ, تَغْدُو خِمَاصًا وَتَرُوحُ بِطَانًا

Artinya: “Umar Radhiyallahu ‘anhu, ia berkata: Aku pernah mendengar Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda: “Kalau kalian bertawakkal kepada Allah dengan sebenar-benar tawakkal, maka niscaya Allah akan memberikan kalian rezeki sebagaimana Allah memberi rezeki kepada burung; ia pergi pagi hari dalam keadaan perutnya kosong, lalu pulang pada sore hari dalam keadaan kenyang”.(HR Tirmidzi)

2.2.4. Kompetensi

2.2.4.1. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2010) memaknai kompetensi sebagai kapabilitas individu untuk menampilkan kinerja yang produktif dan memuaskan dalam lingkungan kerja, termasuk kecakapan mentransfer serta mengadaptasikan kemampuan yang dimiliki ke dalam situasi baru guna menghasilkan nilai tambah yang lebih besar. Pandangan ini menegaskan bahwa kompetensi tidak berhenti pada penguasaan teknis, melainkan mencakup fleksibilitas dan kesiapan menghadapi dinamika tugas. Lebih jauh, kompetensi diposisikan sebagai atribut fundamental yang melekat pada diri seseorang dan berhubungan langsung dengan efektivitas capaian kerja. Karakteristik tersebut memiliki keterkaitan sebab akibat dengan tolok ukur keberhasilan yang dijadikan rujukan dalam konteks organisasi atau perusahaan. Sejalan dengan itu, Moeheriono dalam (Putri et al., 2022) menegaskan bahwa kompetensi merupakan ciri dasar personal yang menentukan keberhasilan

individu dalam menjalankan perannya di lingkungan institusi. Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan tugas sangat dipengaruhi oleh kualitas karakteristik internal yang dimiliki setiap tenaga kerja.

Afrian et al. dalam Susanto et al. (2021) memaknai kompetensi sebagai kecakapan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang bertumpu pada penguasaan pengetahuan, kemahiran teknis, serta sikap profesional yang selaras dengan tuntutan pekerjaan. Konsepsi ini menempatkan kemampuan personal sebagai fondasi utama dalam memastikan pelaksanaan peran berjalan tepat dan bernilai guna. Berbagai pandangan tersebut mengerucut pada pemahaman bahwa kompetensi merupakan kapasitas esensial yang melekat pada individu untuk menjalankan tugas secara efektif dan produktif sesuai standar yang berlaku. Di dalamnya tercakup dimensi kognitif, keterampilan praktis, disposisi kerja, serta keluwesan dalam mentransfer dan menerapkan kemampuan pada beragam situasi. Oleh karena itu, kualitas kompetensi menjadi determinan sentral bagi tercapainya performa optimal dalam konteks organisasi maupun perusahaan.

2.2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Ruky dalam Fadillah et al., (2017) yang menjelaskan tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

a. Karakter pribadi (Traits).

Karakter pribadi merujuk pada atribut fisik yang melekat pada individu beserta pola tanggapan yang relatif stabil dalam menghadapi beragam situasi maupun rangsangan informasi. Konsistensi respons tersebut mencerminkan kecenderungan perilaku yang menjadi ciri khas seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

b. Konsep diri (*Self concept*).

Konsep diri merupakan konstruksi internal yang mencakup sikap, tatanan nilai, serta persepsi mengenai diri sendiri yang

terintegrasi dalam kepribadian individu. Struktur psikologis ini membentuk cara seseorang menilai kemampuan, menentukan pilihan, dan memaknai perannya dalam lingkungan sosial maupun profesional.

c. Pengetahuan (Knowledge).

Pengetahuan merujuk pada himpunan informasi dan pemahaman yang dikuasai individu dalam suatu bidang tertentu. Perolehan tersebut tidak hanya berasal dari pengalaman, tetapi juga dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran terstruktur, termasuk kegiatan pelatihan yang dirancang untuk memperkaya wawasan dan memperdalam penguasaan materi.

d. Keterampilan (Skill).

Keterampilan merupakan kecakapan operasional untuk menuntaskan rangkaian aktivitas secara terarah, baik yang melibatkan aktivitas fisik maupun proses kognitif. Kapasitas ini tercermin dalam ketepatan, kecepatan, dan ketelitian individu ketika menjalankan tugas sesuai tuntutan pekerjaan.

e. Motivasi kerja (Motives)

Motivasi merupakan energi pendorong yang tertanam dalam diri individu, yang secara terus menerus memengaruhi cara berpikir dan keinginan untuk bertindak. Dorongan tersebut mengarahkan orientasi, membentuk keputusan, serta menentukan pola perilaku yang dipilih dalam upaya merealisasikan sasaran tertentu.

2.2.4.3. Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Astuti et al., (2021) kompetensi kerja memiliki beberapa jenis, sebagai berikut:

a. Kompetensi utama (*Core Competencies*)

Kompetensi utama merupakan kapabilitas inti yang bersumber dari kekuatan internal organisasi dan berperan strategis dalam menopang keberlangsungan serta keunggulan bisnis. Kapasitas

ini diharapkan tertanam pada seluruh anggota, sehingga setiap individu memiliki kesiapan untuk menjalankan beragam peran dan beradaptasi pada berbagai posisi sesuai kebutuhan organisasi.

b. *Threshold competencies*

Threshold competencies merupakan kapabilitas elementer yang wajib dimiliki individu agar dapat menjalankan tugas secara layak. Kemampuan ini berfungsi sebagai prasyarat dasar, namun belum memadai untuk membedakan capaian kerja unggul, rata-rata, atau rendah. Sebagai ilustrasi, seorang tenaga penjual harus memahami secara komprehensif produk yang dipasarkan, tetapi penguasaan informasi tersebut tidak serta merta menjamin tercapainya performa penjualan yang maksimal.

c. *Differentiating Copetencies*

kompetensi yang secara nyata membedakan karyawan berprestasi tinggi dari karyawan dengan kinerja rata-rata atau rendah. Kompetensi ini bersifat khas, sering kali sulit diajarkan, dan memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian hasil kerja yang unggul.

2.2.4.4. Komponen-komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Edison et,al dalam (Soetrisno & Gilang, 2018) menjelaskan bahwa komponen-komponen kompetensi adalah sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Pengetahuan karyawan ini menjadi salah satu hal menentukan karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Karyawan yang memiliki kemampuan yang cukup lebih mudah menyelesaikan pekerjaan, sehingga meningkatkan efisien perusahaan. Dan sebaliknya karyawan yang kurang memiliki pengetahuan akan mengurangi efisiensi perusahaan.

b. Keterampilan

Selain pengetahuan, keterampilan juga menjadi hal penting untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempercepat organisasi dalam mencapai tujuannya.

c. Sikap

Di samping dimensi kognitif dan kecakapan teknis, orientasi sikap dalam bekerja menjadi elemen yang tidak dapat diabaikan. Ketika individu menunjukkan disposisi yang sejalan dengan arah dan sasaran organisasi, pelaksanaan tugas berlangsung dengan komitmen tinggi, ketelitian, serta rasa tanggung jawab yang kuat. Keselarasan nilai tersebut mendorong keterlibatan yang lebih mendalam sehingga kontribusi yang diberikan menjadi lebih maksimal.

2.2.4.5. Kompetensi Dalam Perspektif Islam

Dalam konteks kompetensi, Islam mengajarkan bahwa setiap individu memiliki keunikan dan kapasitas yang berbeda dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, ini mengajak kita untuk menghargai perbedaan kemampuan dan fokus pada pengembangan potensi individu secara optimal. Allah berfirman dalam QS. Al-Isra' ayat 84

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka, Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”. (QS. Al-Isra' ayat 84)

Menurut Quraish Shihab, kata "syakilah" berarti watak, tabiat, kecenderungan jiwa, atau sistem nilai yang diyakini seseorang. Artinya, setiap orang akan bertindak berdasarkan kepribadian, pola pikir, pengalaman, dan nilai-nilai yang ia yakini. Jadi kompetensi dan peran seseorang dalam kehidupan perlu disesuaikan dengan karakter dan kecenderungannya. Namun, yang paling penting adalah bagaimana

seseorang menggunakan kompetensinya di jalan yang benar, karena hanya Allah yang Maha Mengetahui siapa yang paling tepat arah hidupnya.

Kompetensi dari setiap orang pasti berbeda-beda, didalam agama islam setiap orang diajarkan untuk selalu belajar sehingga kompetensi yang dimiliki akan terus meningkat. Sebagaimana tercermin dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۖ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ
وَالٍ

Artinya: “*Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia*”. (QS. Ar-Ra'd ayat 11)

Menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi adalah tanggung jawab personal yang harus dimulai dari kemauan untuk berubah dan belajar. Allah tidak akan mengubah keadaan seseorang atau suatu kaum jika mereka tidak berusaha mengubah dirinya sendiri baik dalam hal ilmu, sikap, maupun keterampilan. Maka, kompetensi adalah hasil dari usaha sadar untuk memperbaiki diri secara berkelanjutan.

2.3. Hubungan antar variabel

2.3.1. Hubungan Rotasi Kerja Dengan Kompetensi

Rotasi kerja merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas karyawan. Melalui penerapan rotasi kerja, karyawan memperoleh kesempatan untuk mempelajari berbagai tugas pada bidang lain di dalam organisasi. Kesempatan tersebut memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman yang lebih luas serta pengetahuan baru, termasuk terkait perkembangan

teknologi, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Pandangan tersebut memperkuat argumentasi yang dikemukakan oleh Marihot Tua Hariandja dan Suwandi Effendi (2005:157) bahwa pergeseran posisi dalam struktur organisasi yang dilakukan secara horizontal merupakan strategi manajerial untuk menjaga dinamika kerja. Pemindahan ini tidak sekadar memindahkan individu dari satu unit ke unit lain, melainkan membuka ruang pengalaman baru yang mampu mereduksi kejenuhan akibat rutinitas yang berulang. Melalui penempatan lintas fungsi, wawasan operasional semakin luas dan kecakapan profesional terasah karena individu dihadapkan pada karakter tugas, pola koordinasi, serta tantangan yang berbeda dari sebelumnya.

Barkah et al. (2024) menegaskan adanya keterkaitan antara perputaran penugasan dan capaian kerja individu. Produktivitas meningkat ketika kapasitas personal berada pada level yang memadai, karena penguasaan kemampuan menentukan kualitas hasil yang dicapai. Temuan empiris mereka memperlihatkan bahwa perpindahan posisi memberikan kontribusi positif dan bermakna terhadap performa. Kenaikan capaian tersebut berjalan seiring dengan penguatan kapasitas profesional, sehingga peningkatan hasil kerja berimplikasi pada pengembangan kompetensi sebagaimana diperkuat oleh hasil riset yang dilaporkan (Bukhari & Pasaribu, 2019).

2.3.2. Hubungan Pelatihan Dengan Kompetensi

Pelatihan dipahami sebagai mekanisme pengembangan yang dirancang untuk memperkaya wawasan, mempertajam kecakapan teknis, serta membentuk perilaku profesional agar arah organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam kerangka pengelolaan sumber daya manusia, kegiatan ini menjadi instrumen strategis karena melalui proses pembelajaran yang terstruktur, kualitas individu dibentuk secara sistematis dan berkelanjutan. Pandangan tersebut selaras dengan pemikiran Anwar Prabu Mangkunegara (2017) yang menegaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas pembelajaran yang difokuskan pada peningkatan penguasaan kerja

sehingga pelaksana tugas mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penekanan ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas tidak bersifat spontan, melainkan dirancang untuk memperkuat kesiapan profesional. Di sisi lain, kompetensi dipahami sebagai kapabilitas menjalankan tanggung jawab yang bertumpu pada integrasi pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang relevan dengan karakter pekerjaan, sebagaimana dikemukakan oleh Afrian et al. Dengan demikian, proses pembelajaran yang terarah berkontribusi langsung terhadap pembentukan kapasitas individu yang memadai untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan organisasi (Susanto et al., 2021)

Menurut Mokhtar & Susilo (2017) juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Dengan demikian, pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan secara tepat akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi kerja karyawan.

2.3.3. Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Rotasi dengan Kompetensi Karyawan

Rotasi kerja memberi karyawan kesempatan untuk menjelajahi berbagai fungsi dan tanggung jawab dalam organisasi, yang secara inheren memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka. Lebih dari sekadar peningkatan teknis, rotasi kerja juga berperan dalam mengurangi kejenuhan dan kebosanan, yang pada gilirannya menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan. Menurut Sastrohadiwiryo (2005), tujuan rotasi kerja adalah agar karyawan mencapai kepuasan kerja yang mendalam, yang kemudian mendorong kinerja maksimal.

Adilla (2022) menunjukkan bahwa pergeseran penugasan memberikan kontribusi yang bermakna terhadap tingkat kepuasan dalam bekerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa variasi pengalaman dan dinamika peran mampu memperbaiki persepsi individu terhadap pekerjaannya. Ketika rasa puas tumbuh, dorongan internal semakin kuat, inisiatif meningkat, dan upaya pengembangan diri dilakukan secara lebih

sadar. Dalam konteks ini, kepuasan berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana perputaran posisi dapat berujung pada penguatan kapasitas profesional. Artinya, perubahan penempatan tidak hanya berdampak langsung pada hasil kerja, tetapi juga memicu respons psikologis yang kemudian mendorong peningkatan kualitas diri secara berkelanjutan..

2.3.4.Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan

Pelatihan adalah alat krusial untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kerja seseorang. Mokhtar & Susilo (2017) juga menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Namun, dampak pelatihan tidak hanya terbatas pada aspek teknis; ia juga memengaruhi aspek psikologis karyawan, khususnya kepuasan kerja. Ketika pelatihan dianggap relevan dan bermanfaat, karyawan merasa dihargai oleh organisasi, yang pada akhirnya memupuk kepuasan kerja Kasmir dalam Syafe (2021). Choo, Lin, & Zhao (2025) juga mendukung pandangan ini, menyatakan bahwa pelatihan umum dapat meningkatkan motivasi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja. Wibowo (2016) menambahkan bahwa kompetensi adalah bagian integral dari kinerja, dan kepuasan kerja yang meningkat akan turut meningkatkan kompetensi.

Suwanto (2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi secara positif dan bermakna terhadap capaian kerja, termasuk dimensi kapasitas profesional yang menyertainya. Temuan tersebut menegaskan bahwa kondisi psikologis yang positif di tempat kerja memperkuat kualitas performa sekaligus memacu penguatan kemampuan individu. Dalam kerangka tersebut, kepuasan menempati posisi sebagai variabel perantara yang menjelaskan hubungan antara program pengembangan dan penguatan kompetensi. Ketika kegiatan pembelajaran dipersepsikan relevan, adil, serta bermanfaat, muncul evaluasi positif

terhadap pekerjaan. Perasaan ini kemudian menstimulasi dorongan internal untuk terus memperbaiki diri, sehingga kapabilitas individu berkembang secara lebih progresif dan berkelanjutan.

2.4. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki beberapa hipotesis, sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi

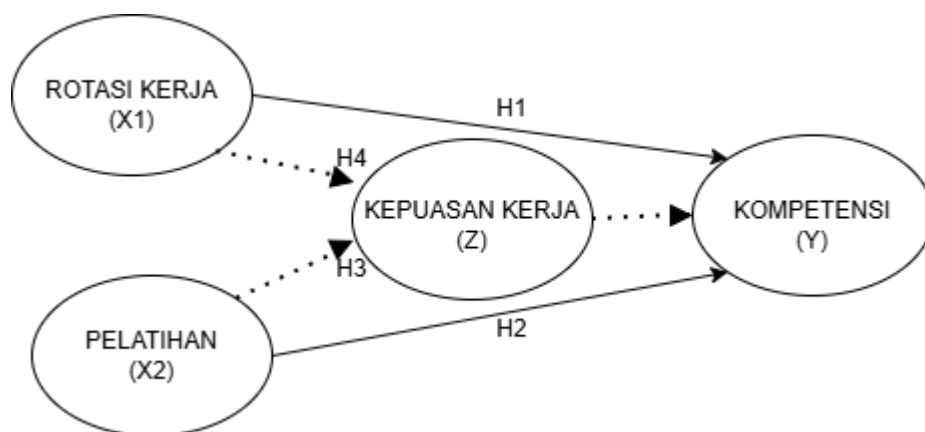
H2: Rotasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi

H3: Kepuasan memediasi hubungan pelatihan dengan kompetensi

H4: Kepuasan memediasi hubungan rotasi dengan kompetensi

2.5. Model Penelitian

Gambar 2. 1 Model Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Bertolak dari sasaran yang telah dirumuskan, kajian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif sebagai kerangka analisis. Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh gambaran yang terukur serta terstruktur mengenai fenomena yang diteliti. Sejalan dengan pandangan Sahir (2022), metode kuantitatif memiliki karakter yang relatif kompleks karena melibatkan jumlah responden dalam skala lebih luas dan pengolahan data numerik yang rinci. Meskipun demikian, prosedurnya tersusun secara sistematis sejak perencanaan, pengumpulan data, hingga tahap penarikan simpulan, sehingga alur penelitian berlangsung terarah dan konsisten..

Supriyanto dan Masyhuri (2010) menjelaskan bahwa riset eksplanatori diarahkan untuk menguji keterkaitan antarkonstruk yang dirumuskan dalam hipotesis. Rumusan tersebut merepresentasikan dugaan hubungan antara dua variabel atau lebih guna memastikan keberadaan relasi maupun besarnya kontribusi yang ditimbulkan. Dalam kajian ini, dua faktor utama ditempatkan sebagai determinan, yaitu pelatihan dan rotasi kerja. Kompetensi karyawan diposisikan sebagai konsekuensi yang ingin dijelaskan, sementara kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara yang menjembatani hubungan tersebut. Dengan kerangka demikian, penelitian ini berfokus pada pengujian dan analisis keterkaitan langsung serta tidak langsung antara pelatihan dan rotasi kerja terhadap kompetensi melalui peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Ababil Widjaya Lestari, sebuah entitas usaha yang beroperasi di sektor properti dengan aktivitas utama pada pengembangan serta pemasaran perumahan. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada relevansinya dengan dinamika pengelolaan tenaga kerja dalam industri yang menuntut ketepatan layanan dan profesionalitas tinggi. Ruang lingkup kajian

diarahkan pada ranah manajemen sumber daya manusia, dengan penekanan pada bagaimana pelatihan dan rotasi kerja berkontribusi terhadap pembentukan kompetensi karyawan melalui peran kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara. Fokus ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap proses internal organisasi dalam membangun kapasitas dan kualitas tenaga kerjanya.

3.3. Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi popuasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik dan sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu Sugiyono (2013). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di PT Ababil Widjaya Lestari yang bekerja dikantor, yang berjumlah 35 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian representatif dari populasi yang memuat karakteristik tertentu sehingga mampu menggambarkan kondisi keseluruhan. Ketika jumlah anggota populasi terlalu besar dan keterbatasan waktu, tenaga, serta biaya tidak memungkinkan peneliti menjangkau seluruh unit, pemilihan sebagian elemen menjadi langkah rasional dan metodologis. Data yang diperoleh dari unit terpilih tersebut selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan. Dengan demikian, simpulan yang ditarik dari sampel yang representatif tetap memiliki relevansi dan daya berlaku terhadap populasi secara menyeluruh.

3.3.3. Teknik pengambilan sampel

Penelitian ini menerapkan teknik nonprobability sampling dengan merujuk pada pandangan Sugiyono (2013). Pendekatan tersebut dipilih karena tidak seluruh prosedur penentuan sampel didasarkan pada peluang yang sama

bagi setiap anggota populasi. Secara khusus, digunakan teknik sampling jenuh, yakni seluruh anggota populasi dijadikan responden tanpa pengecualian. Strategi ini lazim diterapkan ketika jumlah populasi relatif terbatas atau ketika peneliti menghendaki tingkat kekeliruan yang sangat rendah dalam proses generalisasi, sehingga seluruh unit yang relevan terwakili secara utuh dalam penelitian.

3.4. Definisi operasional variabel

Menurut Sugiyono (2013), suatu penelitian pada dasarnya melibatkan sejumlah variabel yang dirumuskan secara jelas sesuai dengan kerangka konseptual yang dibangun. Variabel tersebut menjadi unsur utama yang menjelaskan hubungan antarkonsep dalam studi yang dilakukan. Dalam konteks penelitian ini, terdapat beberapa variabel yang disusun berdasarkan kebutuhan analisis sebagai berikut:

3.4.1 Variabel Independen

Variabel ini kerap disebut sebagai stimulus, prediktor, atau antecedent, yang dalam terminologi bahasa Indonesia dikenal sebagai variabel bebas. Variabel bebas dipahami sebagai faktor yang memicu perubahan atau menjadi penyebab munculnya variabel terikat. Perannya bersifat determinatif karena keberadaannya mendahului dan memengaruhi dinamika variabel lain dalam model konseptual. Dalam penelitian ini, yang diposisikan sebagai variabel independen adalah rotasi kerja dan pelatihan. Kedua faktor tersebut diasumsikan memiliki kontribusi terhadap perubahan pada variabel yang menjadi konsekuensi dalam kerangka penelitian.

3.4.2 Variabel Dependen

Variabel dependen kerap disebut sebagai output, kriteria, atau konsekuen, yang dalam terminologi bahasa Indonesia dikenal sebagai variabel terikat. Variabel ini merepresentasikan hasil atau kondisi yang muncul sebagai akibat dari keberadaan faktor lain dalam model konseptual. Dengan kata lain, perubahan pada variabel terikat

dipengaruhi oleh dinamika variabel bebas yang mendahuluinya. Dalam penelitian ini, kompetensi ditempatkan sebagai variabel dependen, karena kapasitas individu tersebut diposisikan sebagai konsekuensi dari faktor faktor yang dianalisis dalam kerangka penelitian.

3.4.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau intervening merupakan konstruk yang secara konseptual menjembatani keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen. Kehadirannya menyebabkan hubungan keduanya tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui mekanisme perantara yang tidak dapat diamati secara kasat mata dan harus dijelaskan secara teoritis. Dengan demikian, perubahan pada variabel terikat tidak semata-mata dipicu oleh variabel bebas, tetapi terlebih dahulu melalui proses yang difasilitasi oleh variabel ini. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang berperan menghubungkan faktor faktor penentu dengan kompetensi sebagai hasil yang dituju.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
X1	Rotasi Kerja Darmawan et. al dalam (Irfan & Putra, 2021)	“Pergantian secara sistematis karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain pada interval yang direncanakan” .	Pengalaman	- Saya merasa rotasi kerja telah memperluas pengalaman saya dalam berbagai bidang pekerjaan. - Rotasi kerja membantu saya mengembangkan keterampilan baru yang berguna. - Saya mendapatkan wawasan yang lebih luas tentang operasi perusahaan melalui rotasi kerja.
			Prestasi Kerja	- Saya merasa lebih termotivasi untuk mencapai target setelah menjalani rotasi kerja. - Rotasi kerja memberikan saya

				kesempatan untuk menunjukkan kemampuan saya di berbagai peran.
			Kebutuhan	- Rotasi kerja memenuhi kebutuhan saya akan tantangan baru dalam pekerjaan. - Rotasi kerja sesuai dengan keinginan saya untuk tidak stagnan di satu posisi.
			Tanggung Jawab	- Saya merasa lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar setelah rotasi kerja. - Rotasi kerja membantu saya memahami pentingnya kolaborasi antar departemen.
			Pengetahuan	- Rotasi kerja telah memperkaya pengetahuan saya tentang proses bisnis perusahaan. - Saya memperoleh pengetahuan baru tentang fungsi-fungsi departemen lain melalui rotasi kerja. - Rotasi kerja membantu saya memahami bagaimana berbagai bagian perusahaan saling terhubung.
X2	Pelatihan Mangkunegara dalam (Wahyuningsih, 2018)	“Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis	Tujuan Pelatihan	- Saya memahami dengan jelas tujuan dari pelatihan yang saya ikuti. - Tujuan pelatihan relevan dengan kebutuhan pengembangan karir saya. - Pelatihan ini dirancang untuk mencapai tujuan

		sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya”.		yang spesifik dan terukur.
			Materi	- Materi pelatihan disajikan dengan jelas dan mudah dipahami. - Materi pelatihan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.
			Metode yang digunakan	- Metode pelatihan yang digunakan (misalnya, diskusi kelompok, simulasi) efektif dalam membantu saya belajar. - Pelatih menggunakan berbagai metode untuk menjaga partisipasi dan minat peserta.
			Kualifikasi Peserta	- Peserta pelatihan memiliki latar belakang yang cukup untuk mengikuti materi yang disajikan. - Kualifikasi peserta yang beragam memperkaya diskusi dalam pelatihan
			Kualifikasi pelatih	- Pelatih memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi yang disampaikan. - Pelatih mampu menjelaskan materi dengan jelas dan menjawab pertanyaan dengan baik.
Z	Kepuasan kerja (robbins dan judge 2017)	“Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan”.	Gaji	- Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya. - Gaji yang saya terima memungkinkan saya untuk memenuhi kebutuhan hidup saya dengan layak.

			Pekerjaan itu Sendiri	- Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menarik dan menantang. - Pekerjaan ini memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan diri. - Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.
			Kemampuan Atasan	- Atasan saya mampu memimpin dan mengarahkan tim dengan baik. - Atasan saya memberikan arahan yang jelas dan membantu saya dalam pekerjaan. - Atasan saya mampu menyelesaikan masalah dan memberikan solusi yang konstruktif.
			Promosi	- Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk promosi di perusahaan ini. - Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk mengembangkan karir.
			Lingkungan Kerja	- Lingkungan kerja di perusahaan ini nyaman dan mendukung. - perusahaan memperhatikan kesejahteraan dan keamanan karyawan.
Y	Kompetensi Edison et, al dalam (Soetrisno & Gilang, 2018)	“Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya”.	Pengetahuan	- Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan saya. - Saya selalu berusaha untuk memperbarui pengetahuan saya terkait bidang pekerjaan saya.

			Keterampilan	- Saya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan efektif. - Saya mampu beradaptasi dengan teknologi baru yang relevan dengan pekerjaan saya.
			Sikap	- Saya selalu menunjukkan sikap positif dan profesional dalam bekerja. - Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan dengan baik.

3.5. Skala pengukuran

Skala pengukuran merupakan rujukan yang disepakati untuk menetapkan rentang interval pada instrumen, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan dalam bentuk kuantitatif. Kejelasan rentang tersebut memastikan setiap respons memiliki bobot yang terstruktur dan dapat diolah secara numerik. Penelitian ini menggunakan skala Likert scale sebagai alat untuk menangkap sikap, opini, serta persepsi individu maupun kelompok terhadap fenomena sosial yang diteliti. Fenomena tersebut terlebih dahulu dirumuskan secara spesifik oleh peneliti dan kemudian dioperasionalkan menjadi variabel yang dapat diukur melalui pernyataan terstruktur.

Tabel 3.2

Tabel Penilaian Skala Likert

Alternatif jawaban	Nilai
Sangat setuju	5
Setuju Netral	4
Netral	3

Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.6. Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber data

Sumber data memegang peranan krusial dalam proses penelitian karena menjadi landasan utama dalam menetapkan strategi pengumpulan informasi. Ketepatan dalam menentukan asal data akan memengaruhi kualitas serta relevansi informasi yang dihimpun. Data yang terkumpul kemudian diproses secara sistematis untuk menghasilkan informasi yang bermakna dan mendukung perumusan temuan penelitian..

a. Data primer

Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama guna menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Informasi tersebut umumnya belum tersedia dalam bentuk siap pakai, baik karena belum pernah dilakukan kajian serupa maupun karena data terdahulu sudah tidak lagi relevan dengan konteks penelitian. Atas dasar itu, peneliti melakukan pengumpulan data secara mandiri agar kebutuhan analisis terpenuhi secara spesifik dan akurat. (Istijanto, 2006: 32).

b. Data sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang telah dihimpun oleh pihak lain untuk kepentingan tertentu, sebagaimana dikemukakan oleh Istijanto (2006:27). Dalam konteks ini, peneliti tidak terlibat langsung dalam proses pengumpulan di lapangan, melainkan memanfaatkan, mengakses, atau meminta data yang telah tersedia dari institusi maupun lembaga terkait. Sumber informasi tersebut dapat berasal dari artikel ilmiah, buku referensi, laporan resmi instansi, termasuk publikasi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang memuat data ketenagakerjaan sektor konstruksi. Perolehan data sekunder dilakukan melalui studi

kepastakaan dengan menelaah literatur yang relevan dengan variabel penelitian serta mengakses sumber informasi daring yang kredibel untuk memperkuat landasan teoretis dan kontekstual penelitian.

3.6.2 Metode pengumpulan data

Menurut Sugiyono (2013), teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang digunakan untuk memperoleh informasi sesuai dengan kebutuhan penelitian. Ketepatan pemilihan teknik akan menentukan kelengkapan serta kualitas data yang dihimpun. Dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan kuesioner sebagai instrumen utama untuk menjangkau tanggapan responden secara terstruktur, serta melengkapi informasi melalui wawancara guna memperdalam pemahaman terhadap konteks dan kondisi yang diteliti.

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyampaikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk memperoleh jawaban sesuai dengan kondisi yang dialami. Instrumen ini memungkinkan peneliti menghimpun informasi secara sistematis dan terstandar dari sejumlah partisipan dalam waktu relatif singkat. Penggunaan teknik ini menjadi efektif apabila peneliti telah merumuskan variabel secara jelas serta memahami jenis informasi yang ingin digali. Kejelasan konstruk yang diukur akan mempermudah penyusunan butir pertanyaan sehingga respons yang diperoleh relevan dengan tujuan penelitian.

b. Wawancara

Wawancara dimanfaatkan pada tahap awal penelitian untuk menggali gambaran umum serta mengidentifikasi isu yang layak dikaji lebih lanjut. Melalui interaksi langsung, peneliti dapat menangkap konteks, pengalaman, dan pandangan responden secara lebih komprehensif. Teknik ini juga relevan ketika diperlukan pendalaman informasi yang tidak dapat sepenuhnya

terungkap melalui instrumen tertulis, terutama apabila jumlah partisipan terbatas sehingga eksplorasi dapat dilakukan secara intensif dan terarah..

3.7. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menata, mengolah, dan menafsirkan informasi yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, maupun dokumen pendukung. Proses ini diawali dengan pengorganisasian data ke dalam kategori tertentu, kemudian diuraikan menjadi bagian-bagian yang lebih spesifik agar maknanya lebih mudah dipahami. Selanjutnya, peneliti melakukan sintesis dengan menghubungkan berbagai temuan, menyusun pola keterkaitan, serta menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus kajian. Tahap akhir diarahkan pada perumusan simpulan yang disajikan secara sistematis sehingga dapat dipahami secara jelas, baik oleh peneliti sendiri maupun oleh pihak lain yang berkepentingan (Sugiyono, 2013).

3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan pendekatan analisis yang digunakan untuk menyajikan gambaran umum mengenai karakteristik data yang diperoleh dari responden. Menurut Santoso (2017), metode ini membantu peneliti memahami distribusi data melalui ukuran seperti rata-rata, nilai tertinggi, nilai terendah, dan deviasi standar. Pandangan ini sejalan dengan Walpole (1995), yang menekankan bahwa statistik deskriptif merangkum dan menyusun data secara sistematis agar interpretasi menjadi lebih mudah dan jelas. Dalam konteks penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk memetakan kecenderungan jawaban responden terkait variabel rotasi kerja, pelatihan, kepuasan kerja, dan kompetensi. Analisis dilakukan dengan mengamati nilai minimum, maksimum, rata-rata, serta standar deviasi dari masing-masing indikator. Seperti dijelaskan oleh Muchson (2017), teknik ini memungkinkan peneliti

memperoleh informasi awal yang ringkas namun tetap memiliki nilai analitis yang bermakna.

3.7.2. Teknik Analisis Data SEM PLS

Dalam kajian ini, peneliti memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS untuk melakukan analisis data menggunakan pendekatan SEM-PLS. Proses perhitungan pada PLS terbagi menjadi dua model utama, yaitu outer model yang menilai hubungan indikator dengan konstruk, dan inner model yang menguji keterkaitan antarvariabel laten. Metode Partial Least Squares ini diterapkan untuk menelaah kontribusi pelatihan dan rotasi kerja terhadap kompetensi karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan analisis baik jalur langsung maupun tidak langsung secara simultan, sehingga hubungan konseptual dalam penelitian dapat diungkap secara komprehensif.

3.7.2.1. Outer Model

Outer model menggambarkan hubungan antara konstruk laten dan indikator yang merepresentasikannya. Dengan kata lain, model ini menjelaskan bagaimana konsep abstrak atau variabel laten dioperasionalkan melalui butir pertanyaan atau item yang dapat diukur secara langsung. Dalam konteks indikator reflektif, model pengukuran pada outer model dapat dievaluasi menggunakan beberapa kriteria untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator secara konsisten mencerminkan konstruk yang dimaksud dan mampu menghasilkan ukuran yang akurat serta dapat dipercaya:

a. Convergent validity

Convergent validity digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antara suatu konstruk dengan

indikator-indikator pembentuknya. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai *standardized loading factor*, yaitu koefisien yang menunjukkan besarnya hubungan antara setiap indikator dengan konstruk yang diukur. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7, sehingga mampu merepresentasikan konstruk secara memadai.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dievaluasi dengan membandingkan nilai korelasi antar konstruk dengan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE). Model dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila hubungan antara suatu konstruk dengan indikator-indikatornya lebih tinggi dibandingkan hubungan indikator tersebut dengan konstruk lain. Selain itu, apabila nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka *discriminant validity* juga dapat dikatakan terpenuhi.

c. *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk secara lebih komprehensif. Nilai *composite reliability* yang melebihi 0,7 menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat keandalan yang baik dalam mengukur variabel penelitian.

d. *Cronbach Alpha*

Dalam analisis PLS, reliabilitas diperkuat dengan pengujian menggunakan Cronbach Alpha, yang

berfungsi menilai konsistensi internal jawaban responden pada setiap indikator. Sebuah indikator dianggap memiliki konsistensi yang memadai jika nilai Cronbach Alpha mencapai $\alpha \geq 0,5$, sedangkan nilai $\alpha \geq 0,3$ dikategorikan cukup untuk keperluan analisis awal (Adam, 2015).

3.7.2.2. Inner Model

Inner model, atau yang dikenal sebagai model struktural, menggambarkan keterkaitan serta besarnya estimasi antara variabel laten yang dibangun atas dasar kerangka teori. Model ini berfungsi untuk memprediksi arah dan kekuatan hubungan kausal antarvariabel laten, sehingga memungkinkan peneliti menilai sejauh mana konstruk dalam penelitian saling memengaruhi secara konseptual dan empiris.

a. R-Square

Salah satu elemen yang dinilai dalam model struktural adalah nilai R-Square pada setiap variabel dependen untuk menguji tingkat kecocokan model. Nilai R-Square sebesar 0,25 menunjukkan model yang lemah, nilai sekitar 0,50 dikategorikan sebagai moderat, sedangkan nilai yang mendekati 0,75 menunjukkan model yang kuat (Ghozali & Latan, 2015).

b. Path Coeffisients

Menurut Ghozali & Latan (2015) apabila model melibatkan variabel mediasi, maka analisis regresi berganda tidak cukup untuk menjelaskan hubungan tersebut. Oleh karena itu, analisis jalur (path analysis) digunakan sebagai teknik yang

tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Analisis ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian.

3.7.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan mengevaluasi kebenaran dugaan awal mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, termasuk peran perantara dari variabel mediasi. Dalam penelitian ini, analisis hipotesis dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS. Menurut Hair et al. (2019), prosedur pengujian hipotesis pada PLS-SEM dilakukan melalui teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value. Hipotesis dianggap signifikan apabila t-statistic $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan p-value $\leq 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antarvariabel memiliki kekuatan dan kepastian statistik yang memadai..

Pengujian hipotesis terbagi menjadi dua:

1. Uji pengaruh langsung (direct effect) dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen berdampak secara langsung terhadap variabel dependen. Analisis ini bertujuan mengidentifikasi hubungan kausal yang terjadi tanpa keterlibatan variabel perantara, sehingga kontribusi masing-masing faktor terhadap hasil dapat diukur secara eksplisit.
2. Uji mediasi (mediating effect) dilakukan untuk menilai peran kepuasan kerja sebagai variabel perantara yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini bertujuan menentukan apakah pengaruh faktor-faktor awal terhadap hasil kerja terjadi secara tidak langsung melalui mekanisme mediasi,

sehingga dapat dijelaskan bagaimana variabel perantara memperkuat atau memodifikasi hubungan antarvariabel.

Secara statistik berlaku:

1. Jika nilai signifikansi (Sig) $< 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang menandakan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel yang diuji. Dengan kata lain, hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan atau perbedaan yang diamati tidak terjadi secara kebetulan dan memiliki kepastian statistik.
2. Jika nilai signifikansi (Sig) $> 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_1) ditolak, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel yang dianalisis. Dengan kata lain, hubungan yang diamati kemungkinan besar terjadi secara kebetulan dan tidak dapat dijadikan dasar kesimpulan tentang pengaruh yang nyata.

Penjelasan Hipotesis:

1. H_0 merupakan hipotesis yang menyatakan tidak adanya pengaruh atau hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.
2. H_1 merupakan hipotesis alternatif yang menyatakan adanya pengaruh atau hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut.

3.7.4. Uji Mediasi

Uji mediasi menurut Hair et al. (2022) dilakukan untuk menilai peran konstruk mediator dalam menjelaskan mekanisme bagaimana konstruk eksogen memengaruhi konstruk endogen. Pengujian ini bertujuan mengetahui apakah variabel mediasi, dalam hal ini Kepuasan Kerja, mampu menjembatani hubungan antara

variabel independen (Rotasi Kerja dan Pelatihan) dengan variabel dependen (Kompetensi). Menurut Hair et al. (2022), proses pengujian mediasi menggunakan pendekatan PLS-SEM dapat dilaksanakan melalui tiga tahapan utama yang sistematis, yang memungkinkan peneliti menilai kekuatan dan signifikansi pengaruh tidak langsung secara terukur.

a. Mengevaluasi Model Mediasi

Tahap pertama adalah menilai validitas dan kesesuaian model mediasi secara menyeluruh. Evaluasi ini meliputi pengujian outer model dan inner model sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, dengan tujuan memastikan bahwa model yang digunakan memiliki kualitas yang memadai untuk dianalisis lebih lanjut.

b. Analisis Hasil Mediasi Berdasarkan Karakteristik Mediasi

Dalam PLS-SEM, pengujian mediasi dilakukan dengan menganalisis efek langsung dan efek tidak langsung. Berdasarkan karakteristiknya, mediasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis. Pertama, complementary mediation (mediasi parsial) terjadi apabila pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta searah, yang menunjukkan bahwa variabel mediator hanya menjelaskan sebagian hubungan antara konstruk eksogen dan endogen. Kedua, competitive mediation terjadi ketika pengaruh langsung dan tidak langsung signifikan tetapi berlawanan arah, sehingga efek mediator (suppressor effect) menyerap sebagian atau seluruh efek langsung dan secara substansial mengurangi besarnya efek total. Ketiga, indirect-only mediation (mediasi penuh) terjadi apabila pengaruh tidak langsung signifikan, sedangkan pengaruh langsung tidak signifikan, sehingga variabel mediator sepenuhnya menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Selain itu, terdapat pula kondisi non-mediation, yaitu

direct-only non-mediation yang terjadi ketika pengaruh langsung signifikan namun pengaruh tidak langsung tidak signifikan, sehingga tidak ditemukan peran mediasi; serta no-effect non-mediation yang terjadi apabila baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama tidak signifikan.

c. Menguji Efek Mediasi

Tahap terakhir adalah menguji efek mediasi melalui prosedur bootstrapping pada distribusi sampling dari efek tidak langsung. Metode bootstrapping dipilih karena mampu memberikan hasil pengujian mediasi yang lebih akurat dan presisi, serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas pada data (Hair et al., 2022).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

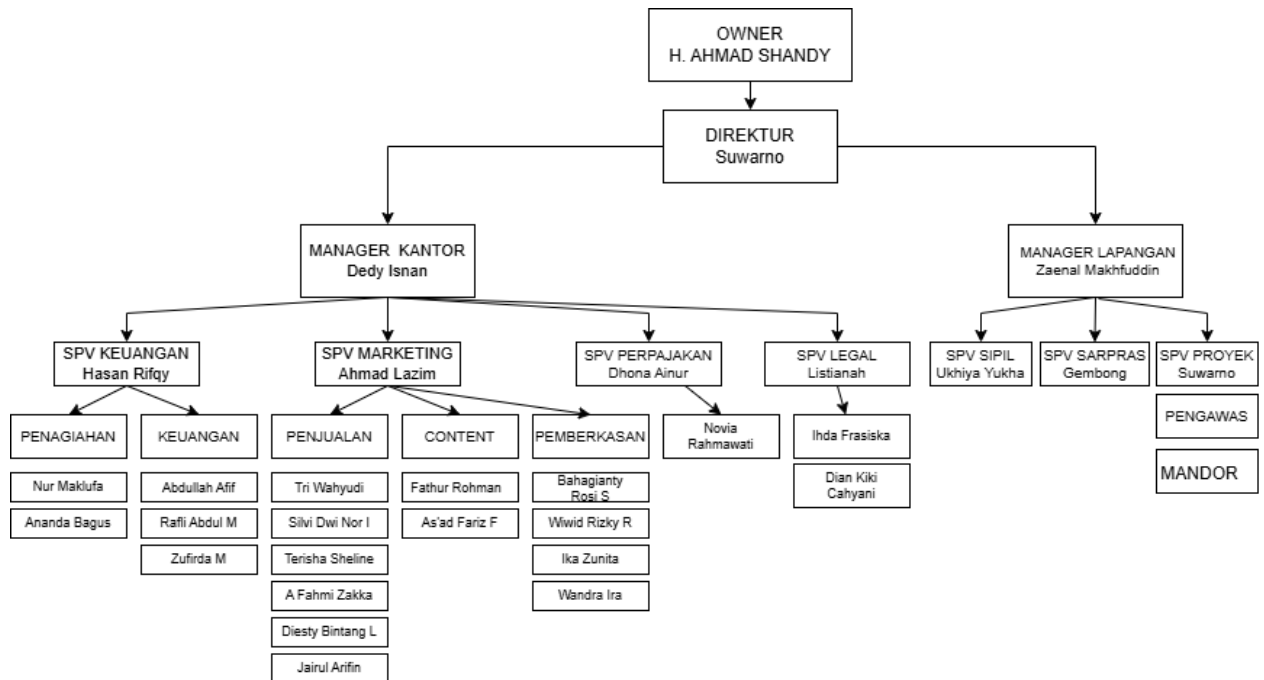
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Ababil Widjaya Lestari merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan pengembangan properti yang berlokasi di Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Perusahaan berbentuk perseroan terbatas ini berfokus pada pembangunan perumahan, jasa konstruksi bangunan, serta pengembangan kawasan hunian. Dalam operasionalnya, PT Ababil Widjaya Lestari telah terlibat dalam berbagai proyek perumahan, termasuk proyek hunian subsidi seperti Istana Ababil Babat, yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan perumahan masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah.

Sebagai perusahaan konstruksi, PT Ababil Widjaya Lestari menerapkan standar profesional dalam pelaksanaan proyek, mulai dari perencanaan, pengadaan bahan, pengawasan, hingga penyelesaian pekerjaan. Perusahaan juga mempekerjakan tenaga kerja dari berbagai bidang seperti pekerja lapangan, teknisi, mandor, serta staf administrasi dan manajemen. Dengan aktivitas yang cukup luas di sektor konstruksi dan properti, perusahaan ini menjadi salah satu pelaku usaha yang berkontribusi dalam pembangunan kawasan hunian di Lamongan dan menjadi objek yang relevan untuk penelitian terkait manajemen proyek dan sumber daya manusia.

4.1.2. Struktur organisasi

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi



Sumber: dari PT Ababil Widjaya Lestari 2025

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan divisi, Jenis Kelamin. Sampel dari penelitian ini terdiri dari 35 pegawai PT Ababil Widjaya Lestari, dengan analisis karakteristik responden yang tercantum dalam lampiran. Ringkasan ini disusun berdasarkan hasil dari kuisioner yang telah diisi oleh responden.

4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Divisi

Data berikut ini adalah data yang menggambarkan deskripsi responden berdasarkan bidang/divisi instalasi di PT Ababil Widjaya Lestari. Rincian pengelompokan karakteristik dapat dilihat di Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Jumlah Responden	Presentasi
Keuangan	10	29%
Marketing	13	37%

Perpajakan	2	6%
Legal	3	9%
Sipil	1	3%
Sarpras	2	6%
Proyek	4	11%
Total	35	100%

Sumber: Data di olah oleh penelti 2026

Berdasarkan dari Tabel 4.1, responden dalam penelitian ini berasal dari 7 divisi yang berbeda. Sebanyak 10 atau 29% bekerja di divisi keuangan, 13 atau 37% orang bekerja di divisi marketing, 2 atau 6% orang bekerja di divisi perpajakan, 3 atau 9% orang bekerja di divisi legal, 1 atau 3 % orang bekerja di divisi sipil, sementara 2 atau 6% oaring bekerja di divisi sarpras. Adapaun 4 atau 11% orang bekerja di divisi proyek. Dari data dan table ini dapat memberi kesimpulan bahwa mayoritas responden berasal dari divisi marketing, yang memiliki nilai sebesar 35%.

4.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data berikut ini adalah data yang menggambarkan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin PT Ababil Widjaya Lestari. Rincian pengelompokan karakteristik dapat dilihat di Tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah Responden	Presentasi
Perempuan	20	57%
Laki-laki	15	43%
Total	35	100%

Sumber: Data di olah oleh penelti 2026

Berdasarkan tabel 4.2, responden dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis kelamin. Sebanyak 20 atau 57% orang berjenis kelamin perempuan. Sedangkan sebanyak 15 atau 43% orang berjenis kelamin laki-laki. Oelah karena itu, dapat di Tarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah yang berjelis kelamin perempuan.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1. Variabel Rotasi Kerja (X1)

Tabel 4. 3 Variabel Rotasi Kerja

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL		RATA-RATA
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
RK1	0	0%	1	3%	7	20%	14	40%	13	37%	35	100%	4.11
RK2	0	0%	0	0%	7	20%	13	37%	15	43%	35	100%	4.23
RK3	0	0%	0	0%	7	20%	15	43%	13	37%	35	100%	4.17
RK4	0	0%	2	6%	7	20%	6	17%	20	57%	35	100%	4.26
RK5	0	0%	1	3%	8	23%	11	31%	15	43%	35	100%	4.14
RK6	0	0%	0	0%	4	11%	9	26%	22	63%	35	100%	4.51
RK7	0	0%	0	0%	5	14%	9	26%	21	60%	35	100%	4.46
RK8	0	0%	1	3%	7	20%	11	31%	16	46%	35	100%	4.20
RK9	0	0%	0	0%	2	6%	14	40%	19	54%	35	100%	4.49
RK10	0	0%	0	0%	1	3%	15	43%	19	54%	35	100%	4.51
RK11	0	0%	0	0%	3	9%	16	46%	16	46%	35	100%	4.37
RK12	0	0%	2	6%	0	0%	12	34%	21	60%	35	100%	4.49

Berdasarkan Tabel 4.3 yang mencakup 35 responden, terlihat bahwa sebagian besar peserta mengekspresikan tingkat persetujuan tinggi terhadap seluruh butir pertanyaan. Persentase jawaban tertinggi, yakni 60%, tercatat pada item RK7 dan RK12 dengan kategori sangat setuju. Sebaliknya, persentase terendah sebesar 3% ditemukan pada item RK1, RK5, dan RK8, yang dikategorikan sebagai tidak setuju, menunjukkan variasi persepsi meskipun mayoritas cenderung memberikan tanggapan positif.

4.3.2. Variabel Pelatihan (X2)

Tabel 4. 4 Variabel Pelatihan

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL		RATA-RATA
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
P1	0	0%	1	3%	5	14%	15	43%	14	40%	35	100%	4.20
P2	0	0%	0	0%	5	14%	10	29%	20	57%	35	100%	4.43
P3	0	0%	1	3%	6	17%	12	34%	16	46%	35	100%	4.23
P4	0	0%	4	11%	5	14%	15	43%	11	31%	35	100%	3.94
P5	0	0%	3	9%	1	3%	20	57%	11	31%	35	100%	4.11
P6	0	0%	0	0%	6	17%	6	17%	23	66%	35	100%	4.49
P7	0	0%	1	3%	8	23%	9	26%	17	49%	35	100%	4.20
P8	0	0%	0	0%	3	9%	14	40%	18	51%	35	100%	4.43
P9	0	0%	0	0%	3	9%	9	26%	23	66%	35	100%	4.57
P10	0	0%	0	0%	6	17%	16	46%	13	37%	35	100%	4.20
P11	0	0%	0	0%	1	3%	16	46%	18	51%	35	100%	4.49

Berdasarkan Tabel 4.4 yang mencakup 35 responden, mayoritas peserta mengekspresikan tingkat persetujuan tinggi terhadap seluruh butir pertanyaan. Persentase jawaban tertinggi, yakni 66%, tercatat pada item P6 dan P9 dengan kategori sangat setuju. Sebaliknya, persentase terendah sebesar 3% ditemukan pada item P1, P3, dan RK7 dengan jawaban tidak setuju, menunjukkan adanya variasi tanggapan meskipun sebagian besar memberikan respons positif.

4.3.3. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4. 5 Variabel Kepuasan Kerja

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL		RATA-RATA
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KK1	0	0%	1	3%	4	11%	10	29%	20	57%	35	100%	4.40
KK2	0	0%	2	6%	4	11%	12	34%	17	49%	35	100%	4.26
KK3	0	0%	1	3%	5	14%	12	34%	17	49%	35	100%	4.29
KK4	0	0%	1	3%	2	6%	17	49%	15	43%	35	100%	4.31
KK5	0	0%	0	0%	3	9%	10	29%	22	63%	35	100%	4.54
KK6	0	0%	1	3%	3	9%	10	29%	21	60%	35	100%	4.46
KK7	0	0%	6	17%	12	34%	4	11%	13	37%	35	100%	3.69
KK8	0	0%	0	0%	1	3%	15	43%	19	54%	35	100%	4.51
KK9	0	0%	2	6%	3	9%	16	46%	14	40%	35	100%	4.20

Berdasarkan Tabel 4.5 yang mencakup 35 responden, mayoritas peserta memberikan jawaban setuju dan sangat setuju pada setiap butir pertanyaan. Persentase tertinggi, yakni 63%, tercatat pada item KK5 dengan kategori sangat setuju. Sebaliknya, persentase terendah sebesar 3% ditemukan pada item KK1, KK3, KK4, dan KK6 dengan jawaban tidak setuju, menunjukkan adanya variasi tanggapan meskipun kecenderungan mayoritas bersikap positif terhadap indikator yang diukur.

4.3.4. Variabel Kompetensi (Y)

Tabel 4. 6 Variabel Kompetensi

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL		RATA-RATA
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
K1	0	0%	3	9%	3	9%	12	34%	17	49%	35	100%	4.23
K2	0	0%	0	0%	6	17%	16	46%	13	37%	35	100%	4.20
K3	0	0%	4	11%	3	9%	12	34%	16	46%	35	100%	4.14
K4	0	0%	4	11%	2	6%	15	43%	14	40%	35	100%	4.11
K5	0	0%	0	0%	1	3%	14	40%	20	57%	35	100%	4.54
K6	0	0%	2	6%	3	9%	12	34%	18	51%	35	100%	4.31

Berdasarkan Tabel 4.5 yang melibatkan 35 responden, sebagian besar peserta menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap setiap butir pertanyaan yang diberikan, dengan jawaban setuju hingga sangat setuju mendominasi. Persentase tertinggi tercatat sebesar 57% pada item K5 dengan kategori sangat setuju, menunjukkan konsistensi pandangan positif di antara responden. Sebaliknya, persentase terendah sebesar 3% juga muncul pada item yang sama dengan jawaban netral, menandakan adanya sedikit perbedaan persepsi meskipun kecenderungan umum tetap condong pada respons positif.

4.4. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner mampu menangkap konstruk atau aspek yang ingin diukur secara akurat. Pada penelitian ini, prosedur validitas digunakan untuk menilai sejauh mana setiap butir pertanyaan merepresentasikan variabel yang bersangkutan. Berikut disajikan hasil pengujian validitas yang telah diterapkan dalam penelitian.

Tabel 4. 7 Uji Validitas

Variabel	Item	Loading Faktor	Informasi
Rotasi Kerja (X1)	RK1	0.762	Valid
	RK2	0.734	Valid
	RK3	0.710	Valid
	RK4	0.714	Valid
	RK5	0.772	Valid
	RK6	0.779	Valid
	RK7	0.793	Valid
	RK8	0.767	Valid
	RK9	0.691	Invalid
	RK10	0.791	Valid
	RK11	0.780	Valid
	RK12	0.710	Valid
Pelatihan (X2)	P1	0.804	Valid
	P2	0.727	Valid
	P3	0.685	Invalid
	P4	0.733	Valid
	P5	0.731	Valid
	P6	0.700	Invalid
	P7	0.734	Valid
	P8	0.766	Valid
	P9	0.755	Valid

	P10	0.738	Valid
	P11	0.724	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0.713	Valid
	KK2	0.658	Invalid
	KK3	0.799	Valid
	KK4	0.803	Valid
	KK5	0.792	Valid
	KK6	0.745	Valid
	KK7	0.768	Valid
	KK8	0.799	Valid
	KK9	0.463	Invalid
Kompetensi (Y)	K1	0.805	Valid
	K2	0.800	Valid
	K3	0.784	Valid
	K4	0.786	Valid
	K5	0.431	Invalid
	K6	0.712	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas yang tercantum pada Tabel 4.7, beberapa indikator menunjukkan nilai loading factor di bawah ambang batas 0,7. Untuk memperkuat kualitas model pengukuran, indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria ini kemudian dihapus dari analisis. Selanjutnya, Tabel berikut menyajikan hasil pengujian validitas setelah eliminasi terhadap indikator-indikator yang kurang representatif, sehingga model menjadi lebih akurat dan reliabel:

Tabel 4. 8 Uji Validitas

Variabel	Item	Loading Faktor	Informasi
Rotasi Kerja (X1)	RK1	0.766	Valid
	RK2	0.717	Valid
	RK3	0.720	Valid
	RK4	0.733	Valid
	RK5	0.757	Valid
	RK6	0.765	Valid
	RK7	0.816	Valid
	RK8	0.757	Valid
	RK10	0.811	Valid
	RK11	0.790	Valid
	RK12	0.722	Valid
Pelatihan (X2)	P1	0.808	Valid
	P2	0.743	Valid
	P4	0.743	Valid
	P5	0.744	Valid
	P6	0.718	Valid
	P7	0.705	Valid
	P8	0.749	Valid

	P9	0.752	Valid
	P10	0.742	Valid
	P11	0.746	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0.717	Valid
	KK3	0.812	Valid
	KK4	0.806	Valid
	KK5	0.789	Valid
	KK6	0.753	Valid
	KK7	0.777	Valid
	KK8	0.822	Valid
Kompetensi (Y)	K1	0.805	Valid
	K2	0.799	Valid
	K3	0.795	Valid
	K4	0.778	Valid
	K6	0.727	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Setelah sejumlah indikator dengan nilai loading factor di bawah 0,7 dihapus sebagaimana tercantum pada Tabel 4.6, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai loading factor yang melebihi ambang batas 0,7. Dengan demikian, hasil pengujian ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang tersisa bersifat reflektif dan seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian memenuhi syarat validitas.

4.5. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan tiga pendekatan, yaitu Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan rho_A, untuk menilai konsistensi internal indikator. Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha masing-masing melebihi 0,7, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan konsisten dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	rho_A	Informasi
Kepuasan Kerja (Z)	0.894	0.894	0.894	Reliabel
Kompetensi (Y)	0.840	0.840	0.840	Reliabel
Pelatihan (X1)	0.911	0.912	0.912	Reliabel
Rotasi Kerja (X2)	0.927	0.928	0.928	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, ketiga metode pengukuran reliabilitas yaitu Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan rho_A menunjukkan nilai di atas 0,7 untuk seluruh variabel dalam penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk memiliki konsistensi internal yang baik sehingga dapat dikatakan reliabel dan dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut.

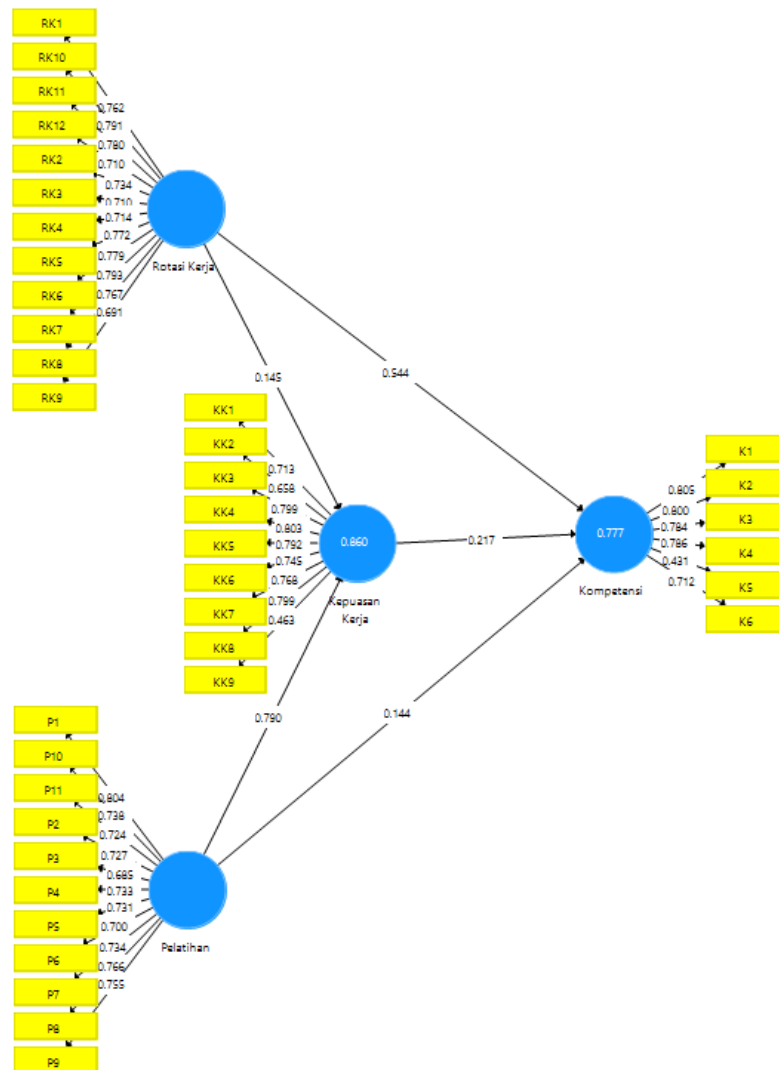
4.6. Analisis Partial Least Square (PLS)

4.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

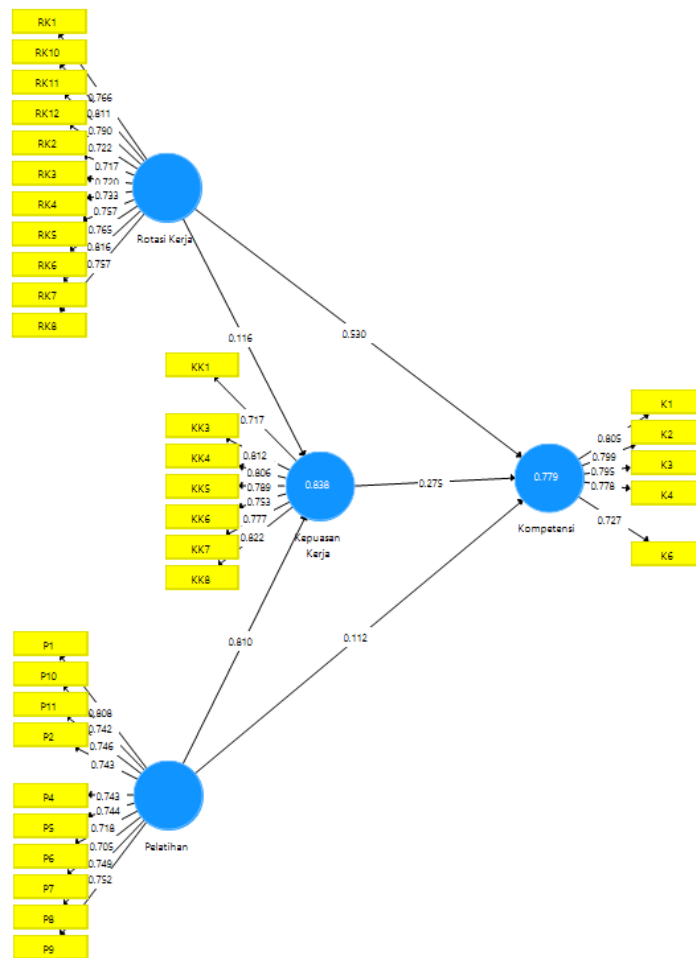
4.6.1.1. Convergent Validity

Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menelaah besaran korelasi antara masing-masing indikator dan variabel latennya, yang direpresentasikan melalui nilai muatan faktor. Hair Jr. dkk. (2021) menegaskan bahwa muatan faktor di atas 0,707 merupakan standar ideal yang umum diterapkan. Sementara itu, nilai 0,50 hingga 0,60 masih berada pada batas minimal yang dapat ditoleransi. Apabila terdapat indikator dengan muatan di bawah 0,70, Hair dkk. merekomendasikan untuk mempertimbangkan pengeluaran indikator tersebut demi memperoleh validitas konvergen yang lebih kokoh. Tabel berikut menyajikan hasil muatan faktor dari seluruh indikator yang digunakan dalam studi ini:

Gambar 4. 2 Model Pengukuran



Berdasarkan Gambar 4.2, teridentifikasi beberapa indikator dengan muatan faktor di bawah 0,70. Mengacu pada rekomendasi Hair dkk., langkah eliminasi terhadap indikator tersebut perlu dilakukan. Visualisasi hasil penghapusan disajikan dalam gambar berikut:



Tabel 4. 10 Nilai Loading Factor

Variabel	Item	Loading Faktor	Informasi
Rotasi Kerja (X1)	RK1	0.766	Valid
	RK2	0.717	Valid
	RK3	0.720	Valid
	RK4	0.733	Valid
	RK5	0.757	Valid
	RK6	0.765	Valid
	RK7	0.816	Valid
	RK8	0.757	Valid
	RK10	0.811	Valid
	RK11	0.790	Valid
	RK12	0.722	Valid
Pelatihan (X2)	P1	0.808	Valid
	P2	0.743	Valid
	P4	0.743	Valid
	P5	0.744	Valid
	P6	0.718	Valid
	P7	0.705	Valid
	P8	0.749	Valid
	P9	0.752	Valid

	P10	0.742	Valid
	P11	0.746	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0.717	Valid
	KK3	0.812	Valid
	KK4	0.806	Valid
	KK5	0.789	Valid
	KK6	0.753	Valid
	KK7	0.777	Valid
	KK8	0.822	Valid
Kompetensi (Y)	K1	0.805	Valid
	K2	0.799	Valid
	K3	0.795	Valid
	K4	0.778	Valid
	K6	0.727	Valid

Mengacu pada sajian data di Tabel 4.10, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memperoleh nilai muatan faktor di atas ambang batas 0,70. Dengan demikian, ketentuan validitas konvergen sebagaimana dirumuskan Hair Jr. dkk. (2021) telah terpenuhi secara keseluruhan. Pada konstruk penempatan multitugas (X1), rentang nilai muatan faktor bergerak dari 0,717 hingga 0,816. Capaian ini merefleksikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten dengan tingkat ketepatan yang memadai. Konstruk program pengayaan keahlian (X2) menunjukkan besaran muatan faktor antara 0,705 sampai dengan 0,808. Seluruh item pengukur dinyatakan layak karena kontribusinya terhadap pembentukan konstruk berada pada kategori kuat. Untuk variabel kepuasan profesional (Z), nilai muatan faktor terentang dari 0,717 hingga 0,822. Angka tersebut mengonfirmasi bahwa masing-masing indikator memberikan sumbangan pengukuran yang signifikan terhadap konstruk yang diamati. Adapun pada konstruk kapabilitas individu (Y), nilai muatan faktor berkisar antara 0,727 sampai 0,822. Hal ini menegaskan bahwa seluruh indikator tergolong valid dan mampu merefleksikan secara akurat dimensi-dimensi pembentuk kompetensi.

Tahap berikutnya dalam pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menelaah besaran Average Variance Extracted

(AVE). Hair Jr. dkk. (2021) menegaskan bahwa ambang batas yang memenuhi persyaratan untuk ukuran ini adalah di atas 0,50. Tabel di bawah ini menyajikan hasil komputasi data yang memperlihatkan nilai AVE dari masing-masing konstruk:

Tabel 4. 11 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Informasi
Kepuasan Kerja	0.613	Valid
Kompetensi	0.611	Valid
Pelatihan	0.556	Valid

Merujuk pada Tabel 4.11 yang menyajikan hasil perhitungan Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel dalam studi ini memperoleh nilai di atas 0,50. Capaian tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh variansi dari indikator-indikator pembentuknya, sehingga kriteria validitas konvergen terpenuhi secara menyeluruh. Dengan demikian, seluruh konstruk yang diestimasi dalam model penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat validitas konvergen yang kokoh. Kelayakan ini mengonfirmasi bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diandalkan untuk diproses lebih lanjut pada tahapan analisis berikutnya.

4.6.1.2. *Discriminant Validity*

Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kompetensi	Pelatihan	Rotasi Kerja
K1	0.621	0.805	0.596	0.715
K2	0.660	0.799	0.644	0.659
K3	0.694	0.795	0.641	0.623
K4	0.600	0.778	0.651	0.712
K6	0.650	0.727	0.750	0.659
KK1	0.717	0.735	0.666	0.631
KK3	0.812	0.665	0.695	0.693
KK4	0.806	0.722	0.705	0.695
KK5	0.789	0.578	0.725	0.667
KK6	0.753	0.615	0.766	0.639
KK7	0.777	0.634	0.702	0.644

KK8	0.822	0.556	0.747	0.654
P1	0.753	0.553	0.808	0.737
P10	0.713	0.757	0.742	0.695
P11	0.620	0.598	0.746	0.690
P2	0.780	0.569	0.743	0.588
P4	0.656	0.699	0.743	0.647
P5	0.633	0.715	0.744	0.606
P6	0.690	0.540	0.718	0.719
P7	0.562	0.648	0.705	0.696
P8	0.722	0.688	0.749	0.709
P9	0.662	0.445	0.752	0.621
RK1	0.646	0.633	0.651	0.766
RK10	0.624	0.646	0.637	0.811
RK11	0.586	0.568	0.666	0.790
RK12	0.628	0.612	0.678	0.722
RK2	0.622	0.688	0.721	0.717
RK3	0.634	0.644	0.759	0.720
RK4	0.619	0.544	0.643	0.733
RK5	0.643	0.686	0.642	0.757
RK6	0.689	0.849	0.713	0.765
RK7	0.639	0.671	0.650	0.816
RK8	0.710	0.611	0.750	0.757

4.6.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 4. 13 Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.838	0.828
Kompetensi	0.779	0.757

Berdasarkan data yang tersaji dalam Tabel 4.13, nilai koefisien determinasi untuk konstruk kepuasan profesional (Z) mencapai 0,838 dengan besaran adjusted sebesar 0,828. Angka ini mengindikasikan bahwa prediktor yang digunakan dalam model mampu menerangkan sekitar 84% total variansi yang terjadi pada variabel tersebut, sementara proporsi 16% lainnya bersumber dari determinan eksternal yang tidak diikutsertakan dalam analisis. Selanjutnya, pada konstruk kapabilitas individu (Y) diperoleh nilai R Square sebesar 0,779 dengan R Square Adjusted 0,757. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model menjelaskan kurang lebih 78% perubahan yang terjadi pada kompetensi personel, sedangkan 22% sisanya dipengaruhi oleh faktor-

faktor lain yang berada di luar cakupan penelitian. Meskipun nilai adjusted mengalami sedikit penurunan sebagai akibat penyesuaian terhadap jumlah prediktor, besaran tersebut tetap berada pada kategori moderat hingga kuat. Secara agregat, hasil pengujian ini menegaskan bahwa model struktural yang dikonstruksi memiliki kapasitas prediktif yang memadai dalam memproyeksikan dinamika variabel terikat.

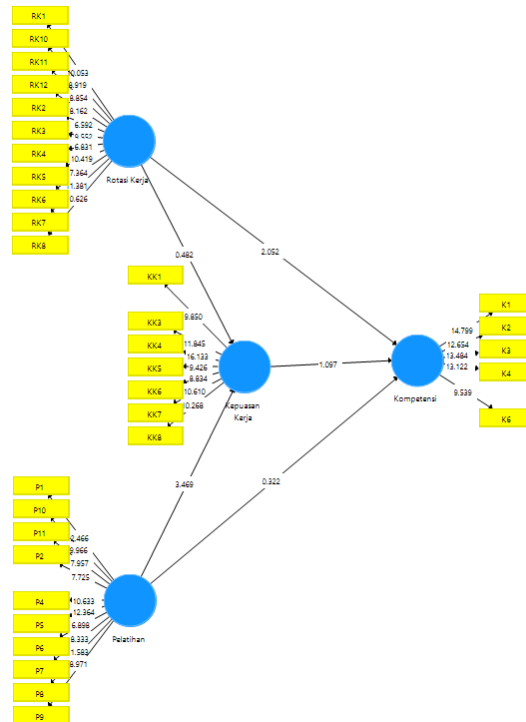
Tabel 4. 14 Path Coefficients

Variabel	Kepuasan Kerja	Kompetensi
Kepuasan Kerja		0.275
Kompetensi		
Pelatihan	0.810	0.112
Rotasi Kerja	0.116	0.530

Dari hasil estimasi koefisien jalur, terungkap bahwa seluruh prediktor dalam model memberikan kontribusi positif terhadap konstruk endogen. Hubungan dengan magnitude terbesar ditemukan pada lintasan yang menghubungkan program pengayaan keahlian dengan kepuasan profesional, dengan nilai koefisien sebesar 0,810. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan intensitas pelatihan memberikan dampak paling berarti terhadap naiknya tingkat kepuasan personel. Sementara itu, penempatan multitugas muncul sebagai determinan utama yang memengaruhi kapabilitas individu, dengan koefisien jalur mencapai 0,530. Adapun hubungan antara kompetensi personel dan kepuasan kerja menunjukkan efek positif dalam kategori sedang, tercermin dari nilai 0,275. Di sisi lain, dua lintasan memperlihatkan pengaruh positif namun dengan kekuatan relatif kecil, yaitu jalur dari rotasi menuju kepuasan profesional (0,116) serta jalur dari pelatihan menuju kapabilitas individu (0,112). Secara agregat, program pelatihan menjadi penyumbang terbesar terhadap pencapaian kepuasan kerja, sedangkan kebijakan rotasi berperan sebagai kontributor utama dalam pembentukan kompetensi personel.

4.6.3. Pengujian Hipotesis

Gambar 4. 3 Model Bootstrapping



Tabel 4. 15 Hasil uji Direct Effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-values	Keterangan
Pelatihan -> Kompetensi	0.112	0.322	0.747	Tidak Signifikan
Rotasi Kerja -> Kompetensi	0.530	2.052	0.041	Signifikan

Berdasarkan sajian data pada Tabel 4.15, terungkap bahwa program pengayaan keahlian tidak memberikan kontribusi terhadap pembentukan kapabilitas individu. Temuan ini didukung oleh nilai original sample sebesar 0,112 yang disertai t-statistik 0,322 serta probabilitas signifikansi 0,747. Merujuk pada ketentuan yang dikemukakan Sugiyono (2013), suatu hipotesis dinyatakan didukung secara empiris apabila nilai t-statistik melampaui 1,98 atau nilai p berada di bawah 0,05. Dengan membandingkan hasil analisis terhadap ambang batas tersebut, maka hipotesis nol (H0) gagal ditolak

sementara hipotesis alternatif (H1) tidak mendapat dukungan data. Dengan demikian, proposisi yang diajukan dalam studi ini dinyatakan tidak terkonfirmasi secara statistik.

Sebaliknya, kebijakan penempatan multitugas terbukti memberikan dampak konstruktif dan bermakna terhadap kapabilitas individual. Hal ini tercermin dari nilai original sample sebesar 0,530 yang diiringi probabilitas signifikansi 0,041. Capaian p-value di bawah 0,05 sekaligus t-statistik yang melampaui ambang batas 1,98 mengindikasikan bahwa praktik rotasi berkontribusi nyata dalam meningkatkan kompetensi personel. Konsekuensinya, hipotesis nol (H0) ditolak sedangkan hipotesis alternatif (H2) mendapat dukungan empiris. Dengan demikian, proposisi yang diajukan dalam studi ini terkonfirmasi secara statistik.

Tabel 4. 16 Hasil Uji Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-values	Keterangan
Pelatihan -> Kepuasan Kerja -> Kompetensi	0.223	0.888	0.375	Tidak Signifikan
Rotasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kompetensi	0.032	0.355	0.723	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil estimasi yang tercantum dalam Tabel 4.16, diketahui bahwa kepuasan profesional tidak berfungsi sebagai mediator dalam relasi antara program pengayaan keahlian dan kapabilitas individu. Temuan ini didukung oleh nilai original sample sebesar 0,223 yang disertai t-statistik 0,888 serta probabilitas signifikansi 0,375. Mengingat t-statistik masih berada di bawah ambang batas 1,96 dan p-value melampaui 0,05, maka efek mediasi dalam model ini dinyatakan tidak signifikan secara statistik. Konsekuensinya, hipotesis nol (H0) gagal ditolak sementara hipotesis alternatif (H3) tidak memperoleh dukungan empiris. Dengan demikian, proposisi yang diajukan dalam studi ini tidak terkonfirmasi.

Hasil analisis lebih lanjut mengungkap bahwa kepuasan profesional tidak berperan sebagai penghubung dalam relasi antara penempatan multitugas dan kapabilitas individual. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,032, t-statistik 0,355, serta probabilitas signifikansi 0,723. Capaian tersebut mengonfirmasi bahwa efek mediasi yang diestimasi tidak mencapai taraf signifikansi yang dipersyaratkan. Oleh karena ambang batas t-statistik maupun p-value tidak terpenuhi, maka hipotesis nol (H_0) gagal ditolak sementara hipotesis alternatif (H_4) tidak mendapat dukungan data. Dengan demikian, proposisi yang menyatakan kepuasan kerja memediasi hubungan antara rotasi dan kompetensi dinyatakan tidak terkonfirmasi secara empiris.

4.7. Pembahasan

4.7.1. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis, rotasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hal ini terlihat dari uji pengaruh langsung yang menghasilkan nilai t-statistik sebesar 2,052, lebih tinggi dari ambang batas 1,96. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,041 berada di bawah 0,05, menegaskan bahwa rotasi kerja secara nyata memengaruhi peningkatan kompetensi.

Temuan ini sejalan dengan teori rotasi kerja yang dikemukakan oleh Robbins, yang menyatakan bahwa rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan dari satu tugas ke tugas lain dengan tujuan mengurangi kebosanan sekaligus meningkatkan motivasi. Perpindahan ini mendorong karyawan untuk mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru, sehingga kemampuan mereka terus berkembang. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Barkah et al. (2024), yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, di mana peningkatan kompetensi karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, temuan ini

diperkuat oleh penelitian Hariandja dan Effendi (2005), yang menekankan bahwa rotasi kerja bertujuan memperluas pengetahuan, meningkatkan keahlian, dan mencegah kejenuhan di tempat kerja.

Arini et al., (2020) juga menjelaskan bahwa rotasi kerja memberikan kesempatan untuk para karyawan memahami berbagai macam pekerjaan dalam jabatan yang sama. Karena hal ini akan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dan pemahaman lintas bidang. Dari beberapa penjelasan diatas, bisa disimpulkan bahwa rotasi kerja dirancang untuk memberikan pengalaman baru pada karyawan agar kompetensi dari karyawan itu meningkat dan berkembang

Rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang yang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama. Allah berfirman dalam Surat An-Nahl; 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ اُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ
اَجْرَهُمْ بِاَحْسَنِ مَا كَانُوْا يَعْمَلُوْنَ

Artinya: *“Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan”*. (An-Nahl; 97)

Ayat ini menjelaskan tentang pentingnya memiliki kompetensi dalam bidang apapun, oleh karena itu tujuan dari rotasi kerja adalah untuk meningkatkan kompetensi. Perpindahan dari satu bidang ke bidang yang lain dapat meningkatkan kompetensi dan juga menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Dengan adanya pengaruh langsung antara rotasi kerja terhadap kompetensi ini akan berdampak pada peningkatan kompetensi, sehingga karyawan bisa melakukan pekerjaannya dengan lebih profesionalitas. Dengan adanya perpindahan dari divisi ke divisi yang lain itu juga akan menambah keterampilan dari setiap karyawan.

Karena karyawan akan memahami pekerjaan dari setiap divisi (Maidy & Dirbawanto, 2022).

4.7.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Temuan studi mengungkap bahwa program pengayaan keahlian tidak memberikan kontribusi terhadap pembentukan kapabilitas individual. Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai t-statistik sebesar 0,322 yang berada jauh di bawah ambang batas 1,96, disertai probabilitas signifikansi 0,747 yang melampaui alpha 0,05. Capaian tersebut mengonfirmasi bahwa tidak terdapat pengaruh berarti dari aktivitas pelatihan terhadap peningkatan kapasitas personel.

Realitas empiris yang teramati di lokus penelitian ternyata sejalan dengan hasil riset Septiyana (2022) yang mengonfirmasi bahwa program pengayaan keahlian tidak memberikan dampak terhadap kapabilitas personel, sehingga tidak berkontribusi pada perbaikan produktivitas individu. Di sisi lain, temuan ini bertolak belakang dengan pandangan Mangkunegara (2017) yang memaknai pelatihan sebagai mekanisme transfer wawasan dan keterampilan guna memungkinkan personel menjalankan mandat secara lebih optimal. Inkonsistensi juga ditemukan ketika hasil studi ini dibandingkan dengan kesimpulan Mokhtar dan Susilo (2017) yang melaporkan pengaruh signifikan pelatihan terhadap peningkatan kapasitas individu. Lebih lanjut, Aditya dkk. (2015) menegaskan bahwa pelatihan merupakan instrumen strategis untuk mengasah sekaligus menyempurnakan potensi, kemahiran, kecakapan, kapabilitas, serta keahlian yang dimiliki personel.

Diskrepansi antara temuan studi ini dengan sejumlah riset sebelumnya diduga bersumber dari ketidaktepatan materi pelatihan dengan kapabilitas fundamental yang diperlukan institusi, maupun dengan mandat keseharian yang diemban personel. Faktor lain yang berpotensi memicu ketidakkonsistenan hasil adalah lemahnya

implementasi hasil pelatihan dalam praktik operasional. Argumentasi ini selaras dengan kesimpulan Hermansyah (2025) yang menegaskan bahwa kontribusi program pengayaan keahlian baru akan tampak signifikan apabila substansi pelatihan selaras dengan tuntutan pekerjaan serta diaplikasikan secara berkelanjutan pasca pelaksanaan program.

.Dalam perspektif islam, peningkatan kompetensi tidak hanya bergantung pada pelatihan formal. Tetapi pelatihan juga membutuhkan kemauan internal untuk berubah dan berkembang. Allah berfirman dalam surat Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ

Artinya: “Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (QS. Ar-Ra'd ayat 11)

Ayat ini menjelaskan bahwa perubahan kompetensi seseorang tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal seperti pelatihan. Akan tetapi, ditentukan oleh faktor internal seperti komitmen pribadi dan penerapan ilmu secara konsisten. Hal ini didukung oleh Gustinaningsih & Nugraha, (2023) yang menjelaskan pengembangan Sumber Daya Manusia tidak hanya sekedar transfer ilmu pengetahuan, akan tetapi juga menekankan pembiasaan dan integritas moral. Pelatihan dianggap efektif jika bisa melakukan perubahan terhadap perilaku nyata, bukan hanya pengetahuan sementara.

Dengan demikian, walaupun secara umum teori menyatakan bahwa pelatihan bisa meningkatkan kompetensi. Akan tetapi, temuan dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa pelatihan dalam bentuk dan implementasi di lapangan belum bisa memberikan dampak yang signifikan. Pelatihan sangat perlu didesain berbasis kebutuhan dan juga disertai penerapan yang nyata, sehingga memberikan dampak pada peningkatan kompetensi.

4.7.3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi yang dimediasi Kepuasan Kerja

Temuan studi mengungkap bahwa kepuasan profesional tidak berfungsi sebagai mediator dalam relasi antara program pengayaan keahlian dan kapabilitas individual. Hal ini tercermin dari nilai original sample 0,223, t-statistik 0,888, serta probabilitas signifikansi 0,375 yang berada di atas ambang batas yang dipersyaratkan. Dengan demikian, hasil analisis mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan dirancang dengan metode penyampaian terstruktur, kegiatan tersebut belum mampu meningkatkan level kepuasan personel. Akibatnya, mekanisme mediasi yang dihipotesiskan tidak memperoleh dukungan empiris karena variabel antara tidak mampu menyalurkan pengaruh dari prediktor menuju konstruk endogen.

Secara teori yang terjadi di lapangan ini bertentangan dengan Mangkuprawira, (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan mengajarkan dan keahlian supaya karyawan bisa bekerja sesuai dengan standart. Salah satu penyebab ketidaksignifikan pada penelitian ini adalah kemungkinan bahwa pekerjaan ini perusahaan ini cenderung rutin dan berorientasi pada target, sehingga kepuasan kerja itu lebih didasarkan pada faktor eksternal yang lebih berhubungan kondisi pekerjaan dari pada pelatihan. Selain itu pelatihan tidak menjadi faktor emosioanl utama sehingga tidak memberikan rasa kepuasan kerja Winarno, (2023). Selain itu temuan ini juga sesuai dengan (Vonny,

2016) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam perspektif islam, peningkatan kompetensi pada hakikatnya merupakan bagian dari amanah kerja yang harus ditunaikan. Hal ini ditegaskan dalam surat QS. Al-Mujadalah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, Berdirilah (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Mujadalah; 11)

Dari ayat ini, bisa dipahami bahwa kemampuan seseorang itu akan meningkat sebagai bentuk rasa bersungguh-sungguh dalam melakukan anamah atau tugasnya. Jadi peningkatan kompetensi bukan karena faktor emosional atau rasa puas saja. jadi peningkatan kompetensi tidak harus selalu dibarengi dengan rasa puas.

Karena kepuasan kerja tidak meningkat dari pelatihan, maka jalur mediasi secara teoritis memang cenderung menjadi tidak signifikan. Jika variabel mediator tidak terpengaruh oleh variabel independen, maka mediator tersebut tidak akan mampu meneruskan pengaruh kepada variabel dependen.

4.7.4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi yang dimediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji statistic, nilai original sampel yang muncul dari pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi rotasi kerja dan kompetensi sebesar 0.032, untuk nilai t-statistik 0.355, dan nilai p-

value sebesar 0.723. sehingga bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu untuk memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kompetensi. Walaupun rotasi kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kompetensi, akan tetapi rotasi kerja belum mampu membuat karyawan merasa puas.

Ketidak signifikan ini bisa disebabkan karena peningkatan kompetensi meningkat lebih banyak dipengaruhi oleh proses kerja langsung dan pengalaman tugas yang berulang. Sedangkan, kepuasan kerja tidak selalu ikut meningkat jika perpindahan, karena seringkali menuntut karyawan untuk melakukan penyesuaian terhadap lingkungan baru, rekan baru, dan tugas yang berbeda. Dalam proses adaptasi tersebut, sebagian karyawan mungkin merasakan ketidaknyamanan, kecemasan peran, atau beban tambahan. Sehingga, kepuasan kerja cenderung lebih memberikan pengaruh langsung pada kompetensi. tetapi tidak bisa mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga mediasinya gagal (Adilla & Budiono, 2022).

Dari perspektif islam, hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۚ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۚ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan

rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir”.

Ayat ini mengandung pesan bahwa setiap tanggung jawab atau perpindahan tugas termasuk rotasi kerja merupakan beban yang diberikan sesuai dengan kemampuan manusia untuk menghadapinya. Perpindahan ke unit, fungsi, atau tugas baru mungkin tidak selalu memberikan kenyamanan atau meningkatkan kepuasan kerja, karena proses adaptasi sering kali disertai tekanan dan tuntutan kompetensi baru. Namun demikian, beban tersebut justru menjadi sarana pembelajaran yang efektif sehingga kompetensi karyawan tetap berkembang. Dengan demikian, ayat ini memperkuat temuan penelitian bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan kompetensi melalui proses belajar dan adaptasi, tetapi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja yang bersifat emosional.

Dengan demikian bisa disimpulkan, bahwa ketidaksignifikan kepuasan kerja dalam memediasi antara rotasi kerja dan kompetensi menunjukkan bahwa rotasi kerja sebagai pembelajaran secara langsung. Sehingga rotasi kerja meningkatkan kompetensi secara langsung, bukan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Rotasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi. rotasi kerja dapat meningkatkan motivasi, keterampilan, dan kompetensi, Secara keseluruhan, rotasi kerja dirancang untuk memperkaya pengalaman karyawan sehingga kompetensinya meningkat dan kinerja menjadi lebih profesional.
2. Pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kompetensi. Hal ini terjadi karena, materi pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Selain juga perlu komitmen internal untuk berubah dan penerapan nyata di tempat kerja.
3. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan kompetensi. Hal ini disebabkan oleh sifat pekerjaan yang rutin, sehingga kepuasan kerja lebih dipengaruhi kondisi kerja daripada pelatihan. Selain itu, pelatihan bukan faktor emosional utama dalam menimbulkan rasa puas.
4. kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kompetensi. Rotasi kerja memang meningkatkan kompetensi secara langsung, tetapi tidak menambah kepuasan kerja karena proses adaptasi sering membutuhkan proses yang cukup lama. Dengan demikian, rotasi kerja berpengaruh langsung pada kompetensi tanpa melalui kepuasan kerja.

5.2. Saran

1. Bagi Objek Penelitian
 - a. Setelah pelatihan, perusahaan sebaiknya membuat mekanisme evaluasi seperti mentoring langsung untuk memastikan ilmu yang diperoleh diterapkan oleh karyawan.
 - b. Perusahaan dapat mendorong motivasi dan komitmen belajar melalui reward system, pengakuan prestasi, dan budaya kerja yang mendukung pengembangan diri.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau gaya kepemimpinan, karena variabel-variabel tersebut mungkin berperan dalam hubungan antara pelatihan, rotasi kerja, kepuasan, dan kompetensi.
- b. Meneliti jenis pelatihan atau rotasi kerja yang berbeda. Karena tidak semua jenis pelatihan dan rotasi kerja berdampak yang sama

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, K. (2015). Metode Partial Least Square (Pls) Dan Terapannya (Studi Kasus: Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Layanan Pdam Unit Camming Kab. Bone). *Jurnal Teknosains*, 53–68.
- Adilla, S., & Budiono. (2022). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Pemerintah*. 10(2019).
- Aditya, R., Utami, H. N., & Tuhana, I. (2015). *Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt . Pln (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*. 27(2), 1–6.
- Amalia, Y. ., Hidayat, A. ., & Saepudin, A. (2024). *Pengaruh Administrasi Digital Dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Bandung*.Pdf.
- Arini, Dini Riskhi, Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). *Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan The Effect Of Rotation Of Position , Discipline Of Work , And Work Load On The Employee Productivity Pendahuluan Pada Era Globalisasi Saat Ini Kualitas Sumber Daya Manusia Sangat Mempunyai Dampak P Ada Bidang Usaha Di*. 9(3), 480–493.
- Astuti, R. Y., Nasution, M. H., Rifaldi, M., Aditty, D. H., Triswijaya, B. K., Raharjo, D. S., Romdhoni, L., Mahdi, M. W. B., Hasan, M. F., Wijanarko, R. M. I., & Taqiyuddin, A. Haris. (2021). *Manajemen Kinerja*. Cv. Nata Karya.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.
<https://doi.org/10.32672/Perisai.V2i3.154>
- Barkah, H. ., Marlina, S., & Juliawati, J. (2024). *Analisis Promosi Jabatan Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Karawang*.Pdf.
- Berek, A. ., Kristiawati, I., & Kalangi, M. H. E. (2023). *View Of Pengaruh*

Pelatihan Pengembangan Karyawan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Divisi Operasional Kapal Pt. Suntraco Intim Transport.Pdf.

Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Manegggio:Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.

Budiyanto, C., Hasnawati, Sukamdani, Nugroho B., Wijawa, I. Made Sondra, Suryanto, D., Ansari, Mutawally, A. F., Putri, M. T. J. L. P., Afifin, M. O., Rismanto, D., Zahara, I., & Djurubu, D. (2020). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.

Budiyanto, C., Hasnawati, Sukamdani, N. ., Permatasari, R. ., Wijaya, I. M. ., Suryanto, D., Ansari, Mutawally, A. ., Putri, M. F. J. ., Afifin, M. ., Rismanto, D., Zahara, I., & Djerubu, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 01).

Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja*.

Fadillah, R., Hidayati, N., & Belakang, L. (2017). *Pengaruh Kompetensi , Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu Di Banjarmasin*. 6(1).

Gustinaningsih, & Nugraha, M. S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadits*. 12(4), 2100–2113.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R*.

Hermansyah, T. (2025). *Efektivitas Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Di Pt Batam Amazon Sukses*. 10.

Hermawan, S. (2020). Buku Ajar Perlukah Rotasi Dan Promosi Jabatan? In *Buku*

Ajar Perlukah Rotasi Dan Promosi Jabatan?

<https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-10-0>

Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). Dampak Kepemimpinan Dan Rotasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 302–306. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.V3i2.1150>

Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Pt Gramedia Pustaka Utama.

Lambey, L., Jessica, J., & Marinda, P. (2017). *The Effect Of Job Rotation And Training On Employee Performance*. 5(2), 279–288.

Lolowang, M. G., Adolfini, & Genita, L. (2016). The Tellurometer. *Australian Surveyor*, 16(7), 429–447. <https://doi.org/10.1080/00050326.1957.10437402>

Luther Gulick. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.

Maidy, E., & Dirbawanto, N. D. (2022). *Analisis Penerapan Rotasi Kerja Dalam Pengembangan Kinerja Karyawan Pt Bank Central Asia Tbk – Kcu Medan*. 1(8), 877–886.

Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Indonesia. In *Jakarta. Ghalia* (Issue 0274). Ghalia Indonesia.

Mokhtar, N. R., & Susilo, H. (2017). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi (Penelitian Tentang Pelatihan Pada Calon Tenaga Kerja Indonesia Di Pt Tritama Bina Karya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(6), 19–26.

Mustika, I. N. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bpr. Picu Manunggal Sejahtera Denpasar I Nyoman Mustika Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar*.

Post, P. T., & Areros, W. A. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja*

Pegawai Kantor. 2(2), 119–123.

Putri, S. A. N., Hidayat, W., & Jumpakita Pinem, R. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Pt Indonesia Steel Tube Works Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(3), 483–491. <https://doi.org/10.14710/Jiab.2022.35339>

Rachmawati, D. L., & Ekowati, V. M. (2025). *Effect Of Interpersonal Relationships , Work Stress , And Work Environment On Employee Performance : The Mediating Role Of Job Satisfaction*. 8(2), 176–185.

Ramadhan, F., & Faisol. (2024). *View Of Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Asn Bkpsdm.Pdf*.

Rohmah, A. M. (2020). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang*. Uin Malang.

Sahir, Syafrida Hafni. (2022). *Metodologi Penelitian*.

Senen. (2021). *Pengaruh Rotasi Kerja , Komunikasi Organisasi , Dan Kepuasan Kerja*. 4(1), 45–50.

Septiyana, B. (2022). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai*.

Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung). *Jurisma : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.34010/Jurisma.V8i1.998>

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatifnkualitatif Dan R&D*.

Sulistiowati, D., Nur, I. S. M., & Papua, U. Y. (2015). Jurnal F Utur E Jurnal F Utur E. *Jurnal Future*, 75–80.

Susanto, Y., Riwukore, J. R., Afrianti, I., & Habaora, F. (2021). Pengaruh

Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri 4 Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan. *Jurnal Pendidikan*, 30(2), 143. <https://doi.org/10.32585/jp.v30i2.1578>

Vonny, R. P. E. (2016). *Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt United Tractors Cabang Manado The Effect Of Training , Working Facilities And Compensation On Employee Job Satisfaction At Pt . United Tractors Manado Branch*. 16(03), 407–418.

Wahyuningsih, S. (2018). Jurnal Warta Edisi : 60 April 2019 | Issn : 1829-7463 Universitas Dharmawangsa. *Warta Edisi 60, April*, 91–96.

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Pt Rahagrafindo Persada.

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review Msdm). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (Lpppi).

Winarno, Mochammad A. (2023). *Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Laz Persada Jatim*. 7(1).

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

KUISISIONER PENELITIAN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan kuesioner yang penulis susun dalam rangka pelaksanaan penelitian. Partisipasi Anda bersifat dirahasiakan dari publik, maka identitas anda tidak akan disebar. Partisipasi Anda bersifat dirahasiakan dari publik, maka identitas anda tidak akan disebar

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri saudara dengan keadaan yang sebenarnya:

- a. Umur :
- b. Jenis Kelamin :
 - 1. Laki – laki
 - 2. Perempuan

Petunjuk Pengisian

STS = Sangat Tidak Setuju S = Setuju
TS = Tidak Setuju SS = Sangat Setuju
N = Netral

1. ROTASI KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Pengalaman						
1	Saya merasa rotasi kerja telah memperluas pengalaman saya dalam berbagai bidang pekerjaan.					
2	Rotasi kerja membantu saya mengembangkan keterampilan baru yang berguna.					
3	Saya mendapatkan wawasan yang lebih luas tentang operasi perusahaan melalui rotasi kerja.					
Prestasi kerja						
4	Saya merasa lebih termotivasi untuk mencapai target setelah menjalani rotasi kerja.					
5	Rotasi kerja memberikan saya kesempatan untuk menunjukkan kemampuan saya di berbagai peran.					
Kebutuhan						

6	Rotasi kerja memenuhi kebutuhan saya akan tantangan baru dalam pekerjaan.					
7	Rotasi kerja sesuai dengan keinginan saya untuk tidak stagnan di satu posisi.					
Tanggung jawab						
8	Saya merasa lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar setelah rotasi kerja.					
9	Rotasi kerja membantu saya memahami pentingnya kolaborasi antar departemen.					
Pengetahuan						
10	Rotasi kerja telah memperkaya pengetahuan saya tentang proses bisnis perusahaan.					
11	Saya memperoleh pengetahuan baru tentang fungsi-fungsi departemen lain melalui rotasi kerja.					
12	Rotasi kerja membantu saya memahami bagaimana berbagai bagian perusahaan saling terhubung.					

2. PELATIHAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Tujuan pelatihan						
1	Saya memahami dengan jelas tujuan dari pelatihan yang saya ikuti.					
2	Tujuan pelatihan relevan dengan kebutuhan pengembangan karir saya.					
3	Pelatihan ini dirancang untuk mencapai tujuan yang spesifik dan terukur.					
Materi						
4	Materi pelatihan disajikan dengan jelas dan mudah dipahami.					
5	Materi pelatihan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.					
Metode yang digunakan						
6	Metode pelatihan yang digunakan efektif dalam membantu saya belajar.					
7	Pelatih menggunakan berbagai metode untuk menjaga partisipasi dan minat peserta.					
Kualifikasi peserta						
8	Peserta pelatihan memiliki latar belakang yang cukup untuk mengikuti materi yang disajikan.					

9	Kualifikasi peserta yang beragam memperkaya diskusi dalam pelatihan					
Kualifikasi pelatih						
10	Pelatih memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi yang disampaikan.					
11	Pelatih mampu menjelaskan materi dengan jelas dan menjawab pertanyaan dengan baik.					

3. KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Pekerjaan itu sendiri						
1	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menarik dan menantang.					
2	Pekerjaan ini memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan diri.					
3	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
Promosi						
4	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk promosi di perusahaan ini.					
5	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk mengembangkan karir					
Lingkungan kerja						
6	Lingkungan kerja di perusahaan ini nyaman dan mendukung.					
7	perusahaan memperhatikan kesejahteraan dan keamanan karyawan.					
Gaji						
8	Saya merasa kompensasi yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.					
9	Kompensasi yang saya terima memungkinkan saya untuk memenuhi kebutuhan hidup saya dengan layak.					

4. KOMPETENSI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Pengetahuan						
1	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan saya.					

2	Saya selalu berusaha untuk memperbarui pengetahuan saya terkait bidang pekerjaan saya.					
Keterampilan						
3	Saya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan efektif.					
4	Saya mampu beradaptasi dengan teknologi baru yang relevan dengan pekerjaan saya.					
Sikap						
5	Saya selalu menunjukkan sikap positif dan profesional dalam bekerja					
6	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan dengan baik.					

Lampiran 2 Tabulasi Data

Rotasi kerja

RK1	RK2	RK3	RK4	RK5	RK6	RK7	RK8	RK9	RK10	RK11	RK12
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
2	3	3	2	4	5	3	3	5	3	3	2
3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	3	4	5	2	4	4	4	4
5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4

4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4
4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	2
3	5	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	5
3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4

Pelatihan

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	5	3	2	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4

4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5
3	5	3	4	4	4	2	3	4	4	4
4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
4	3	4	3	2	5	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	2	4	4	5	3	4	5	4	4
4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	2	4	3	5	4	5	3	4
4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5
2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3
3	4	3	2	2	5	3	4	5	3	4

Kepuasan kerja

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5

5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	2
4	3	3	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	3	5	4
5	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	5	4
5	5	5	5	5	4	2	5	5
4	3	3	4	4	5	3	4	4
5	2	4	4	4	3	2	5	4
5	5	4	4	5	5	3	5	5
4	5	5	4	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	2	4	3	3	4	2
4	4	3	4	3	4	3	4	3
5	4	4	5	5	4	4	4	5
3	4	4	4	5	5	3	4	4
4	4	2	3	3	5	3	4	4
3	4	3	3	5	4	2	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	5	3	4	3	2	2	3	4
2	4	5	4	5	3	3	4	4

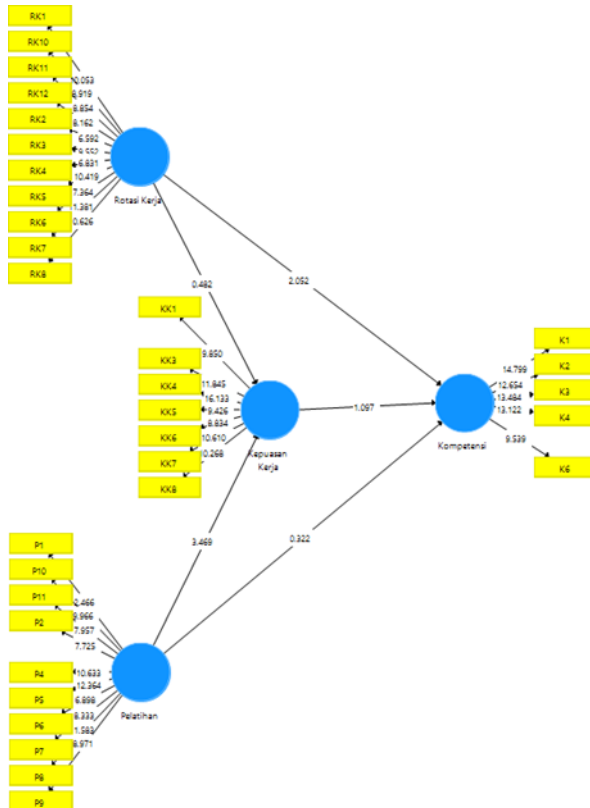
Kompetensi

K1	K2	K3	K4	K5	K6
5	4	5	4	4	5

4	4	4	2	4	4
4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5
4	3	2	4	4	2
5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	3
2	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5
3	3	4	2	4	4
5	5	4	4	5	4
5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	5
4	3	3	3	4	4
4	3	2	2	3	4
5	4	5	5	5	5
3	3	3	4	5	3
3	4	2	4	5	4
2	3	4	2	5	4
5	5	4	4	5	3
4	4	3	4	5	4

2	4	4	3	4	2
---	---	---	---	---	---

Lampiran 3 Hasil Olah Data Smart-PLS



Uji reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,894	0,894	0,917
Kompetensi	0,840	0,840	0,887
Pelatihan	0,911	0,912	0,926
Rotasi Kerja	0,927	0,928	0,938

Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,613
Kompetensi	0,611

Pelatihan	0,556
Rotasi Kerja	0,578

Nilai Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kompetensi	Pelatihan	Rotasi Kerja
K1	0,621	0,805	0,596	0,715
K2	0,660	0,799	0,644	0,659
K3	0,694	0,795	0,641	0,623
K4	0,600	0,778	0,651	0,712
K6	0,650	0,727	0,750	0,659
KK1	0,717	0,735	0,666	0,631
KK3	0,812	0,665	0,695	0,693
KK4	0,806	0,722	0,705	0,695
KK5	0,789	0,578	0,725	0,667
KK6	0,753	0,615	0,766	0,639
KK7	0,777	0,634	0,702	0,644
KK8	0,822	0,556	0,747	0,654
P1	0,753	0,553	0,808	0,737
P10	0,713	0,757	0,742	0,695
P11	0,620	0,598	0,746	0,690
P2	0,780	0,569	0,743	0,588
P4	0,656	0,699	0,743	0,647
P5	0,633	0,715	0,744	0,606
P6	0,690	0,540	0,718	0,719
P7	0,562	0,648	0,705	0,696
P8	0,722	0,688	0,749	0,709
P9	0,662	0,445	0,752	0,621
RK1	0,646	0,633	0,651	0,766
RK10	0,624	0,646	0,637	0,811
RK11	0,586	0,568	0,666	0,790
RK12	0,628	0,612	0,678	0,722
RK2	0,622	0,688	0,721	0,717

RK3	0,634	0,644	0,759	0,720
RK4	0,619	0,544	0,643	0,733
RK5	0,643	0,686	0,642	0,757
RK6	0,689	0,849	0,713	0,765
RK7	0,639	0,671	0,650	0,816
RK8	0,710	0,611	0,750	0,757

Hasil Uji R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,838	0,828
Kompetensi	0,779	0,757

Path Coefficients

	Kepuasan Kerja	Kompetensi
Kepuasan Kerja		0,275
Kompetensi		
Pelatihan	0,810	0,112
Rotasi Kerja	0,116	0,530

Hasil uji Direct Effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan -> Kompetensi	0,112	0,322	0,747
Rotasi Kerja -> Kompetensi	0,530	2,052	0,041

Hasil Uji Mediasi

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
Pelatihan -> Kepuasan Kerja -> Kompetensi	0,223	0,888	0,375
Rotasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kompetensi	0,032	0,355	0,723

Lampiran 4 Surat Bebas Plagiarisme

19/02/2026, 10:24

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Mohammad Mu'zi Masyfa Audzillah
NIM : 220501110036
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAAN KERJA SEBAGAI
MEDIASI
(PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
17%	16%	7%	10%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Februari 2026

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 5 Surat izin penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jl. Gajayana 50 Malang Telp: (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : uii-malang.ac.id Email : info@uii-malang.ac.id

Nomor : B.2287/F. Ek.1/PP.00.910/2025 21 Oktober 2025
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

Yth. Pimpinan PT Ababil Widjaya Lestari
Dusun Kalikapas, Sidomukti, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan izin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pinjam kepada mahasiswa kami :

Nama : Muhammad Mu'zi Maryfa Audzillah
NIM : 220501110036
Program Studi : Manajemen
Semester : VII (Tujuh)
Contact Person : 08123390797
Judul Penelitian : Pengaruh Rotasi dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Pada PT Ababil Widjaya Lestari)
Dosen Pembimbing : Dr. Faisol, M.Pd
Waktu Pelaksanaan : 21 Oktober 2025 s.d 31 Desember 2025

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Yuniarti Hidayah Suryono Putra

Tembusan disampaikan kepada Yth :
1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



Lampiran 6 Jurnal Bimbingan

2002/2026, 21.45



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telp: (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:
NIM : 220501110036
Nama : Muhammad Mu'zi Maryfa Audzillah
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Faisol, M.Pd
Judul Skripsi : PENGARUH ROTASI DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI(PADA PT ABABIL WIDJAYA LESTARI)

2002/2026, 21.45

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



Dr. Faisol, M.Pd

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	18 September 2025	bimbingan mengenai judul dan rencana penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	25 September 2025	konsultasi bab 1	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	29 September 2025	konsultasi bab 2	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	2 Oktober 2025	konsultasi bab 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	6 Oktober 2025	konsultasi keseluruhan	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	4 November 2025	Bimbingan kuesioner	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	8 Januari 2026	Konsultasi bab 4	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	29 Januari 2026	Konsultasi bab 4 dan bab 5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	18 Februari 2026	Bimbingan keseluruhan	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 18 Februari 2026
Dosen Pembimbing

<https://accorde uii-malang.ac.id/print/bimbingan/2153>

<https://accorde uii-malang.ac.id/print/bimbingan/2153>

22

Lampiran 7 Foto dengan direktur



Lampiran 8 Biodata Peneliti

Nama : Mohammad Mu'zi Masyfa Audzillah

Tempat, Tanggal Lahir : Lamongan, 28 Mei 2003

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Bakalan RT 2 RW 1, Desa Bakalanpule, Kec.
Tikung, Kab. Lamongan

Email : muizaudzillah28@gmail.com

Pendidikan Formal

2010 – 2016 : MI Idzharul Ulum

2016 – 2019 : MTSN 4 Jombang

2019 – 2022 : MAN 4 Jombang

Pendidikan Non-Formal

2016 – 2022 : Pondok Pesantren Mambaul Ma'arif Jombang

2022 – 2023 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly

2024 – 2026 : Pesantren Mahasiswa Ar-Rahman