

**KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI ETOS KERJA, MOTIVASI,
BEBAN KERJA DAN ROTASI KERJA
(Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten)**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si) Program Magister Ilmu Manajemen
Universitas Islam Batik Surakarta**



Disusun Oleh :

NOVRILIA SHERLIYENSI

NIM : 2024P20053

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

**KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI ETOS KERJA, MOTIVASI,
BEBAN KERJA DAN ROTASI KERJA**

(Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten)

Diajukan Oleh:

NOVRILIA SHERLIYENSI

NIM : 2024P20053

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE, MM (Pembimbing 1)		
2. Dr. Suhendro, SE, M.Si, AK (Pembimbing 2)		

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Novrilia Sherliyensi
NIM : 2024P20053
Judul : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja Dan Rotasi Kerja (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten)

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE, MM (Pembimbing 1)		
2. Dr. Suhendro, SE, M.Si, AK (Pembimbing 2)		

DISAHKAN PIMPINAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Suhendro, SE, M.Si, AK (Dekan Fakultas Ekonomi)		
Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M (Ka. Prodi Magister Ilmu Manajemen)		
Tanggal Lulus	11 Agustus 2026	
Nomor Register	4035 / KPTS / UT / MM UNIBA / VIII / 2026	

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Novrilia Sherliyensi
NIM : 2024P20053
Judul : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja Dan Rotasi Kerja (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten)

TELAH DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE, MM (Penguji 1)		
2. Dr. Suhendro, SE, M.Si, AK (Penguji 2)		
3. Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M (Penguji 3)		

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Novrilia Sherliyensi

NIM : 2024P20053

Judul : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja
dan Rotasi Kerja (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama
Klaten)

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surakarta, Agustus 2026

(Novrilia Sherliyensi)

MOTTO

"Four things for success : work and pray, think and believe"

(Norman Vincent Peale)

"Selalu lakukan hal terbaik, Apa yang kamu tanam sekarang, kelak akan kamu panen."

"Serahkanlah hidupmu kepada Tuhan dan percayalah kepada-Nya dan Ia akan bertindak"

(Mazmur 37 : 5)

PERSEMBAHAN

Tanpa mengurangi rasa syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Almarhum Ayah Suyatmo dan Ibu Titin Sumarni, atas segala doa, kasih sayang, pengorbanan, serta dukungan yang menjadi kekuatan dalam setiap perjalanan hidup saya.
2. Keluarga besar tercinta terutama atas doa, dukungan yang tulus, dan kasih sayang yang selalu menguatkan.
3. Bapak/Ibu dosen pembimbing atas bimbingan dan dukungan yang telah diberikan selama proses penyusunan tesis ini.
4. Bapak/Ibu dosen pengajar yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang menjadi bekal dalam perjalanan akademik saya.
5. Teman seperjuangan “Semangat Kuliah” yang senantiasa memberikan semangat, dukungan, bantuan, dan kebersamaan selama menempuh pendidikan hingga terselesaikannya tesis ini.
6. Pimpinan dan rekan kerja, atas dukungan, kerja sama, serta kesediaannya dalam memberikan izin dan berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang menjadi bagian penting dalam penyelesaian tesis ini.
7. Diri saya sendiri, yang telah memilih untuk tetap berusaha, belajar, dan bertahan dalam setiap proses, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas nikmat ilmu dan kesempatan, sehingga tesis yang berjudul “Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja Dan Rotasi Kerja (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten)” ini dapat diselesaikan dengan baik. Menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ipmawan Muhammad Iqbal, S.Ag., M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta;
2. Dr. Suhendro, SE, M.Si, AK selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta dan pembimbing II yang telah memberikan banyak bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM, selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta
4. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE, MM, selaku pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis
5. Bambang Purwanta, SE, MT, selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
6. Seluruh jajaran staf Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten atas perizinan dan bantuan selama melakukan penelitian.

7. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta atas masukan, diskusi serta motivasi yang membangun, serta pihak-pihak lain yang membantu penulis menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga Tuhan memberikan balasan atas segala pengorbanan dan bantuan yang telah diberikan dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, segala kritik dan arahan yang sifatnya membangun akan penulis terima dengan baik. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Surakarta, Agustus 2026

Novrilia Sherliyensi

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Perumusan Masalah	7
D. Batasan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Tinjauan Pustaka	10
B. Penelitian Terdahulu	26
C. Kerangka Pemikiran	32
D. Hipotesis	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	37
A. Jenis Penelitian.....	37

	B. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	37
	C. Jenis dan Sumber Data	38
	D. Teknik Pengumpulan Data	38
	E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	41
	F. Teknik Analisis Data	43
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA.....	45
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian	45
	B. Deskripsi Objek Penelitian.....	49
	C. Analisis Data.....	51
	D. Pembahasan Hasil	73
BAB V	PENUTUP	80
	A. Kesimpulan	80
	B. Implikasi	80
	C. Saran	81
	DAFTAR PUSTAKA	83
	DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel II.1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel III.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	41
Tabel IV.1 Perolehan Kuesioner beserta Persentasenya	49
Tabel IV.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur	49
Tabel IV.3 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	50
Tabel IV.4 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel IV.5 Hasil Uji Validitas Konvergen	54
Tabel IV.6 <i>Discriminant Validity Metode Average Variance</i> <i>Extracted (AVE)</i>	57
Tabel IV.7 <i>Cross Loading</i>	58
Tabel IV.8 HTMT	61
Tabel IV.9 <i>Cronbach's Alpha</i>	62
Tabel IV.10 <i>Composite Reliability</i>	63
Tabel IV.11 Uji Multikolinieritas	64
Tabel IV.12 Hasil Uji R <i>Square</i>	67
Tabel IV.13 Hasil Q <i>Square</i> (Q^2)	68
Tabel IV.14 <i>Goodness of Fit</i> (GoF)	69
Tabel IV.15 Hasil Uji Hipotesis melalui t statistik	72

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar II.1 Kerangka Pemikiran	32
Gambar IV.1 Hasil <i>Outer Model</i>	52
Gambar IV.2 Evaluasi <i>Inner Model</i>	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Hasil Skoring
Lampiran 3	Model Struktural Penelitian Menggunakan <i>Partial Least Squares</i> (PLS-SEM)
Lampiran 4	Hasil Estimasi Model PLS-SEM
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas
Lampiran 6	Hasil Uji Reliabilitas
Lampiran 7	Hasil Uji Multikolinieritas
Lampiran 8	Hasil Uji <i>R Square</i>
Lampiran 9	Hasil Uji <i>Q Square</i>
Lampiran 10	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>
Lampiran 11	Hasil Uji <i>F Square</i>
Lampiran 12	Hasil Uji T statistik
Lampiran 13	Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i> Model Struktural

ABSTRAK

Novrilia Sherliyensi, 2024P20053, Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja Dan Rotasi Kerja (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten), Tesis, Program Magister Ilmu Manajemen, Universitas Islam Batik Surakarta. 2026.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut (1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten, (2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten, (3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten, (4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten yang berjumlah 88 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi, kuesioner, wawancara, studi kepustakaan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SmartPLS.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa (1) Etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten, (2) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten, (3) Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten, (4) Rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.

Kata kunci : etos kerja, motivasi, beban kerja, rotasi kerja, kinerja

ABSTRACT

Novrilia Sherliyensi, 2024P20053, *Employee Performance Reviewed from Work Ethic, Motivation, Workload, and Job Rotation (Study at Primary Tax Service Office Klaten)*, Thesis, Master of Management Science Program, Islamic University of Batik Surakarta, 2026.

The objectives of this study are as follows: (1) to examine and analyze the influence of work ethic on employee performance at KPP Pratama Klaten, (2) to examine and analyze the influence of work motivation on employee performance at KPP Pratama Klaten, (3) to examine and analyze the influence of workload on employee performance at KPP Pratama Klaten, and (4) to examine and analyze the influence of job rotation on employee performance at KPP Pratama Klaten.

This study employed a quantitative approach. The population and sample consisted of all 88 employees at KPP Pratama Klaten. The sampling technique used in this study was the census method. Data collection techniques included observation, documentation, questionnaires, interviews, and literature study. The data analysis technique used in this study was SmartPLS analysis.

Based on the research findings, it can be concluded that: (1) work ethic has a positive and significant influence on employee performance at KPP Pratama Klaten, (2) motivation has a positive and significant influence on employee performance at KPP Pratama Klaten, (3) workload has a negative but insignificant influence on employee performance at KPP Pratama Klaten, and (4) job rotation has a positive and significant influence on employee performance at KPP Pratama Klaten.

Keywords: work ethic, motivation, workload, job rotation, performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan penentu fundamental dalam mencapai keberhasilan dan tujuan strategis suatu organisasi. Kinerja di lingkungan instansi pemerintahan, khususnya Kantor Pelayanan Pajak (KPP) menuntut pegawai memiliki peran ganda. Pertama, kinerja yang optimal menjamin pencapaian target penerimaan pajak negara, yang merupakan tulang punggung Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kedua, kinerja ini secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada Wajib Pajak (*stakeholder*), sehingga turut menentukan tingkat kepatuhan dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi perpajakan.

KPP Pratama Klaten, sebagai unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak, menghadapi tuntutan kinerja yang tinggi dalam mengamankan penerimaan negara dalam menjaga standar layanan yang profesional dan akuntabel. Pencapaian kinerja tidak hanya diukur dari angka penerimaan, tetapi juga dari efektivitas, efisiensi, dan responsivitas pegawai dalam menjalankan tugas teknis maupun administrasi.

Namun, dalam praktiknya, kinerja pegawai yang optimal bukanlah variabel tunggal yang hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis semata. Sebaliknya, kinerja merupakan produk dari interaksi kompleks berbagai faktor internal (psikologis) dan eksternal (manajemen) yang melekat pada lingkungan

kerja. Oleh karena itu, penelitian yang komprehensif diperlukan untuk mengurai pengaruh spesifik dari faktor-faktor tersebut dalam membentuk hasil kerja pegawai. Mengingat KPP Pratama Klaten merupakan entitas publik dengan tuntutan akuntabilitas dan pelayanan tinggi, maka dituntut untuk memahami bagaimana etos kerja, motivasi, beban kerja, dan rotasi kerja menjalankan perannya dalam memengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat relevan.

Etos kerja menjadi salah satu nilai dasar yang dapat membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai. Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan berorientasi pada hasil. Etos kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena nilai-nilai kerja yang kuat mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Azmi dan Fitri, 2022).

Penelitian mengenai pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hardiantini *et al.* (2024) dan Witopo *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Zufri *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja berperan penting dalam mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang berasal dari kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik akan mempengaruhi seberapa besar komitmen pegawai terhadap tugas yang

diemban, menegaskan bahwa motivasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja khususnya di sektor pelayanan publik (Sari dan Purnamasari, 2021). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang menunjukkan perilaku kerja pasif, yang mengindikasikan rendahnya motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Wahyudi *et al.*, 2024).

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hernaningsih dan Brahmana (2024) dan Galardo dan Setyawati (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Setyawati *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Beban kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi produktivitas. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan kebosanan dan rendahnya kepuasan kerja. Beban kerja yang tidak proporsional berdampak negatif terhadap kinerja karena menurunkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai (Hidayat dan Kusumah, 2020). Ketidakseimbangan pembagian tugas antar pegawai di KPP Pratama Klaten berpotensi menurunkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak.

Penelitian tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hardiantini *et al.* (2024) dan Widiastuti dan Taufiq (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan

oleh Nuryasin *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rotasi kerja juga menjadi strategi manajerial untuk mengembangkan kompetensi pegawai dan mencegah kejenuhan kerja. Rotasi yang terencana dan adil dapat meningkatkan keterampilan serta memperluas wawasan pegawai terhadap berbagai bidang kerja. Namun, jika rotasi dilakukan tanpa memperhatikan kapasitas dan keahlian pegawai, maka dapat menimbulkan kebingungan dan resistensi. Rotasi kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan adaptabilitas dan pengalaman kerja (Rahmawati dan Indrawati, 2022).

Penelitian mengenai pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Irfania dan Rini (2025) dan Lestari dan Deviastri (2024) yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngatimun (2023) yang menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Melihat kompleksitas hubungan antar variabel tersebut, maka penting untuk mengkaji secara simultan pengaruh etos kerja, motivasi, beban kerja, dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, tidak hanya secara parsial tetapi juga melihat hubungan kausal dan interaksi antar variabel dalam kerangka kerja yang lebih holistik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM di lingkungan

KPP Pratama Klaten, guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini perlu dilakukan karena kinerja pegawai yang optimal menentukan keberhasilan pencapaian target penerimaan pajak dan kualitas pelayanan publik. Namun, masih ditemukan permasalahan seperti variasi etos kerja, motivasi kerja yang bervariasi di antara pegawai, beban kerja yang tidak proporsional, serta rotasi kerja yang belum sepenuhnya efektif. Kondisi ini berpotensi menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan. Selain itu, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan ketidakkonsistenan, sehingga penting dilakukan kajian empiris di KPP Pratama Klaten untuk memberikan rekomendasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan fenomena yang terjadi di lapangan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Masih terdapat pegawai yang menunjukkan etos kerja rendah, seperti kurang disiplin, kurang inisiatif, dan belum menunjukkan tanggung jawab maksimal dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
2. Motivasi kerja beberapa pegawai tergolong rendah, yang ditandai dengan kurangnya semangat dalam bekerja, ketidakpuasan terhadap sistem

penghargaan, serta minimnya insentif non-materiil yang diberikan oleh organisasi.

3. Tingginya beban kerja pada periode-periode tertentu, seperti masa pelaporan SPT dan akhir tahun pajak, tidak diimbangi dengan penyesuaian distribusi kerja atau penambahan tenaga kerja, yang berdampak pada kelelahan dan penurunan performa kerja.
4. Pelaksanaan rotasi kerja belum sepenuhnya memperhatikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan posisi baru, sehingga mengakibatkan beberapa pegawai mengalami kesulitan dalam beradaptasi, serta tidak optimal dalam pelaksanaan tugas awal setelah rotasi.
5. Belum optimalnya kinerja sebagian pegawai, yang diduga dipengaruhi oleh kombinasi dari rendahnya etos kerja, lemahnya motivasi, beban kerja yang tidak proporsional, serta pelaksanaan rotasi yang kurang efektif.
6. Kurangnya pemahaman mendalam mengenai hubungan antar variabel (etos kerja, motivasi, beban kerja, rotasi kerja) terhadap kinerja pegawai secara simultan maupun parsial, sehingga menyulitkan dalam pengambilan keputusan strategis untuk perbaikan manajemen SDM.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?
4. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?

D. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus dan tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Ruang lingkup penelitian dibatasi hanya pada pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Klaten, baik struktural maupun fungsional, yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan perpajakan.
2. Variabel independen dalam penelitian ini dibatasi pada empat faktor, yaitu: Etos kerja, Motivasi kerja, Beban kerja, dan Rotasi kerja.

3. Variabel dependen yang diteliti dibatasi hanya pada kinerja pegawai, yang diukur dari aspek-aspek seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan produktivitas kerja.
4. Penelitian ini tidak membahas faktor eksternal lain di luar empat variabel bebas yang diteliti, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem informasi, atau kompensasi.
5. Data yang dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert, yang disebarakan kepada responden selama periode waktu tertentu (*cross-sectional*), tanpa observasi longitudinal.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh etos kerja, motivasi, beban kerja, dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji variabel serupa dalam konteks organisasi publik atau instansi pemerintahan.
- c. Memperkaya kajian empiris terkait hubungan antar variabel organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan dan rekomendasi bagi pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten dalam merancang kebijakan yang efektif untuk meningkatkan etos kerja, memperbaiki sistem motivasi, mengelola beban kerja, dan mengoptimalkan pelaksanaan rotasi kerja.
- b. Membantu bagian kepegawaian dalam mengevaluasi dan mengembangkan strategi pengelolaan SDM agar lebih efisien dan produktif.
- c. Menjadi dasar pertimbangan dalam peningkatan kinerja pegawai melalui pendekatan manajerial yang terukur dan berbasis data.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang tercapai oleh seorang pegawai berdasarkan tugas yang diberikan oleh organisasi (Mangkunegara, 2020: 84). Kinerja adalah sejauh mana seorang pegawai berhasil melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Hasibuan, 2019: 65).

Kinerja adalah tindakan atau perilaku yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut menekankan pentingnya menilai kinerja tidak hanya dari hasil akhir (*output*), tetapi juga dari proses yang dilalui untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins dan Judge, 2023: 105). Kinerja adalah tingkat pencapaian tugas yang mencerminkan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan perilaku kerja yang dilakukan (Dessler, 2022: 189).

Kinerja sebagai hasil dari tindakan seorang individu yang mencerminkan pencapaian tugas tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pentingnya penilaian kinerja yang adil dan objektif untuk mencapai tujuan organisasi (Armstrong, 2021: 234). Kinerja sebagai hasil dari serangkaian aktivitas kerja yang dilakukan oleh seorang individu yang

sesuai dengan standar dan harapan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Colquitt *et al.*, 2020: 315).

Kinerja adalah hasil dari tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang dapat diukur dan dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Kinerja mencakup aspek-aspek seperti produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja (Aguinis, 2021: 190). Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur melalui pencapaian tujuan, efisiensi, dan efektivitas dalam melaksanakan tugas (Newstrom, 2019: 212). Kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan yang relevan dengan pekerjaan. Hal ini menekankan pentingnya pengukuran yang objektif untuk menilai kinerja yang meliputi output yang dihasilkan oleh pegawai (Mathis dan Jackson, 2022: 102).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau output yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugas yang diberikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja.

Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan, tetapi juga oleh tingkat motivasi, sebuah konsep yang paling efektif dijelaskan melalui Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Victor H. Vroom. Teori ini berargumen bahwa individu membuat keputusan rasional tentang seberapa besar upaya yang akan mereka kerahkan di tempat kerja. Motivasi tinggi yang mengarah pada kinerja optimal hanya akan terjadi jika pegawai melihat hubungan

sebab-akibat yang jelas antara tindakan mereka dan hasil yang diinginkan (Vroom, 2022: 24).

Kekuatan motivasi (M) dihitung sebagai produk dari tiga elemen kognitif, sehingga jika salah satu elemen bernilai nol, motivasi akan runtuh:

$$M=E \times I \times V$$

Teori Harapan memberikan landasan yang kuat untuk menguji hipotesis penelitian dengan menguraikan bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi keinginan pegawai untuk berkinerja:

b. Harapan (*Expectancy - E*): Upaya $\rightarrow$ Kinerja

Harapan adalah keyakinan subjektif pegawai bahwa mengerahkan upaya (*effort*) tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja (*performance*) yang sukses. Harapan dipengaruhi oleh faktor internal seperti etos kerja (keyakinan terhadap kemampuan diri) dan ketersediaan sumber daya. Beban kerja yang tidak realistis akan menurunkan E karena pegawai meragukan kemampuan mereka untuk mencapai target meskipun sudah bekerja keras.

c. Instrumentalitas (*Instrumentality - I*): Kinerja $\rightarrow$ Imbalan

Instrumentalitas adalah keyakinan pegawai bahwa pencapaian tingkat kinerja tertentu akan menghasilkan imbalan (*outcome*) yang relevan. Ini mencerminkan sistem hadiah dan pengakuan organisasi. Instrumentalitas adalah kunci untuk memahami peran rotasi kerja. Jika rotasi kerja digunakan oleh KPP Pratama Klaten sebagai *reward* atau jalur pengembangan bagi pegawai berkinerja tinggi, maka Instrumentalitas

akan meningkat, mendorong mereka untuk bekerja lebih baik demi mendapatkan penugasan baru.

d. Valensi (*Valence - V*): Daya Tarik Imbalan

Valensi adalah nilai atau tingkat daya tarik yang diberikan individu terhadap imbalan yang ditawarkan. Valensi terkait langsung dengan motivasi individu. Jika seorang pegawai memiliki motivasi tinggi terhadap variasi pekerjaan dan pengembangan kompetensi, maka imbalan berupa rotasi kerja akan memiliki Valensi yang tinggi dan menjadi pendorong kuat. Jika imbalan tersebut tidak relevan dengan kebutuhan pegawai, Valensi akan rendah.

Dibandingkan dengan Teori X dan Y McGregor yang berfokus pada asumsi manajerial terhadap sifat dasar manusia (McGregor, 1960: 102), Teori Harapan Vroom lebih unggul sebagai landasan kinerja karena:

- a. Sifat Prediktif: Teori ini memungkinkan peneliti untuk memprediksi secara lebih spesifik kapan dan mengapa seorang pegawai termotivasi (atau tidak termotivasi) untuk berkinerja, dengan mengidentifikasi hubungan E, I, dan V mana yang lemah.
- b. Integrasi Variabel: Teori ini secara inheren mengintegrasikan faktor psikologis (motivasi, etos kerja) dan faktor manajemen (beban kerja, rotasi kerja) ke dalam satu kerangka kerja kausal yang logis untuk menjelaskan hasil kinerja.

Menurut Kasmir (2023: 189) kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi, antara lain :

- a. Kemampuan Dan Keahlian,
- b. Pengetahuan,
- c. Rancangan Kerja,
- d. Kepribadian,
- e. Motivasi Kerja,
- f. Kepemimpinan,
- g. Budaya Organisasi,
- h. Kepuasan Kerja,
- i. Lingkungan Kerja,
- j. Loyalitas,
- k. Komitmen,
- l. Disiplin kerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut, etos kerja memiliki keterkaitan dengan aspek kepribadian, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja yang tercermin dalam kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja karena menjadi pendorong bagi pegawai untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Beban kerja berkaitan dengan rancangan kerja yang menentukan jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam periode tertentu. Rotasi kerja

berhubungan dengan peningkatan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan pegawai melalui pengalaman kerja pada berbagai bidang tugas.

Indikator kinerja menurut Irfania dan Rini (2025) antara lain :

- a. Kualitas kerja,
- b. Kuantitas kerja,
- c. Pelaksanaan tugas,
- d. Tanggung jawab.

2. Etos Kerja

Etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditekankan secara implisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar (Sutrisno, 2021: 105). Etos kerja adalah semangat atau dorongan kerja yang berasal dari sikap mental positif terhadap pekerjaan (Hasibuan, 2019: 123).

Etos kerja adalah sikap mental yang mencerminkan keyakinan seseorang bahwa bekerja adalah ibadah, kehormatan, dan bentuk aktualisasi diri (Rivai dan Sagala, 2020: 87). Etos kerja berkaitan erat dengan nilai-nilai individu terhadap kerja, seperti dedikasi, tanggung jawab, dan integritas dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Robbins, 2017: 92).

Etos kerja mencerminkan sikap individu terhadap kerja yang berakar pada nilai-nilai moral, kepercayaan, dan budaya organisasi (Nawawi, 2018: 131). Etos kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perilaku seseorang atau kelompok berupa nilai-nilai kerja yang berdasarkan etika, norma, dan budaya kerja (Mangkunegara, 2020: 89).

Etos kerja adalah semangat kerja individu yang didorong oleh nilai-nilai moral dan budaya, yang menciptakan motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik (Sopiah, 2018: 72). Etos kerja adalah semangat kerja yang dilandasi oleh sikap, keyakinan, dan pandangan hidup seseorang terhadap pekerjaan sebagai bentuk pengabdian (Wursanto, 2014: 66).

Etos kerja merupakan semangat yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, disiplin, dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil terbaik (Sedarmayanti, 2021: 113). Etos kerja adalah sikap individu terhadap kerja yang dipengaruhi oleh sistem nilai sosial dan budaya yang ada di sekitarnya (Soekanto, 2019: 67). Etos kerja adalah semangat kerja yang dimiliki oleh seorang pekerja atau kelompok pekerja yang mencerminkan kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Moekijat, 2016: 53).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah sikap, semangat, dan nilai-nilai yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, penuh tanggung jawab, disiplin, dan berintegritas tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Faktor-faktor etos kerja menurut Sutrisno (2021: 139) antara lain :

a. Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, biasanya semakin tinggi pula pemahamannya terhadap tanggung jawab kerja.

b. Lingkungan keluarga dan sosial

Nilai-nilai kerja seringkali terbentuk sejak dini dalam keluarga dan diperkuat oleh lingkungan sosial.

c. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu mendorong terbentuknya etos kerja yang tinggi.

d. Kepemimpinan atasan langsung

Pemimpin yang memberi contoh etos kerja tinggi akan memotivasi bawahan untuk menirunya.

e. Kesempatan pengembangan karier

Ketika pegawai melihat peluang untuk berkembang, etos kerja mereka akan meningkat karena ada tujuan jangka panjang.

Indikator etos kerja menurut Marlius *et al.* (2024) adalah:

a. Kualitas

b. Kuantitas

c. Ketepatan waktu

3. Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2017: 378-379). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan,

imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Samsudin, 2018: 77).

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja (Handoko, 2017: 67). Menurut Rivai (2015: 78) motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan.

Motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2018: 323). Setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap orang dalam melakukan sesuatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda-beda (Munandar, 2018: 323).

Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila kondisi ini tidak terjadi maka akan menurunkan motivasi kerja

karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun (Luthans, 2018: 118).

Motivasi mempunyai bagian yakni bagian luar dan dalam. Bagian dalam yaitu perubahan dalam diri individu, kondisi saat kecewa dan tidak puas, dan ketegangan secara mental. Sedangkan bagian luar yaitu keinginan individu menjadi tujuan tingkah lakunya. Sehingga bagian dalam yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi sedangkan bagian luar adalah tujuan yang ingin diperoleh (Sutrisno, 2021: 111).

Motivasi ialah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seorang individu yang dapat merangsang untuk dapat melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang terdapat pada diri seseorang sehingga ia terdorong untuk melakukan suatu kegiatan yang berkaitan dengan suatu pekerjaan. Motivasi seseorang dapat diperoleh dari kebutuhannya (Usman, 2022: 276).

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai motivasi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu.

Motivasi kerja muncul dari kombinasi antara tujuan individu dan dukungan organisasi. Faktor-Faktor motivasi kerja Siagian (2020: 138):

- a. Tujuan dan harapan pribadi:
Cita-cita, kebutuhan pribadi, dan dorongan untuk sukses
- b. Penghargaan dan pengakuan
Rasa dihargai oleh pimpinan dan rekan kerja
- c. Kepastian karier dan masa depan
Stabilitas pekerjaan, kesempatan promosi
- d. Kepemimpinan yang inspiratif
Pimpinan yang adil, memberi contoh, dan suportif
- e. Sistem kompensasi yang memadai
Gaji, tunjangan, fasilitas, dan bonus yang layak

Indikator motivasi kerja menurut Setyawati *et al.* (2023) antara lain :

- a. Valensi, yang terdiri dari unsur-unsur seperti kepercayaan, kesesuaian, dan kenyamanan.
- b. Ekspektasi, yang mencakup unsur-unsur seperti gaji/upah, peraturan pencapaian, peluang, dan bentuk penghargaan atas pencapaian.

4. Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu. Beban kerja dapat mempengaruhi stres, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang tinggi seringkali berhubungan dengan peningkatan stres dan penurunan kinerja, sementara beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi (Robbins dan Judge, 2023: 345).

Beban kerja adalah sejumlah tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepada individu dalam pekerjaan mereka, yang bisa memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas (Gibson & Donnelly, 2017: 137). Beban kerja adalah jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh individu dalam periode waktu tertentu. Spector menekankan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi atau rendah dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan (Spector, 2019: 67).

Beban kerja merupakan kombinasi dari tuntutan kuantitatif dan kualitatif yang ditempatkan pada karyawan, yang mencakup jumlah pekerjaan, kompleksitas tugas, serta tekanan waktu (Cox dan Griffiths, 2017: 56). Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu, yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2020: 97).

Beban kerja didefinisikan sebagai volume tugas dan tanggung jawab yang harus ditangani oleh karyawan, yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan stres kerja dan kelelahan (Leiter dan Maslach, 2021: 89). Menurut Bridger, beban kerja mencakup jumlah dan jenis tugas yang dihadapi karyawan, yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja dan kesejahteraan mereka. Ia juga menyoroti pentingnya penyesuaian beban kerja agar sesuai dengan kapasitas individu (Bridger, 2018: 133).

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu. Beban

kerja mencakup semua aspek pekerjaan yang harus dilakukan, mulai dari volume pekerjaan hingga tingkat kesulitan tugas. Beban kerja yang dikelola dengan baik berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas, sementara beban kerja yang terlalu berat atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja menurut Sedarmayanti (2021: 137) :

- a. Tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan :
Jumlah tugas dan kompleksitas pekerjaan
- b. Waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan :
Deadline yang ketat dapat meningkatkan tekanan
- c. Kondisi fisik dan psikologis pekerja :
Kesehatan, kelelahan, stres
- d. Kemampuan dan keterampilan individu :
Pekerjaan melebihi kapasitas akan meningkatkan beban kerja
- e. Lingkungan kerja :
Pencahayaannya, kebisingan, suhu ruangan, ergonomi
- f. Peralatan dan teknologi kerja :
Ketidacukupan atau ketidaksesuaian alat kerja

Indikator beban kerja menurut Widiastuti dan Taufiq (2023) adalah :

- a. Kondisi pekerjaan
Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

b. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja, namun ada organisasi yang tidak memiliki SOP atau tidak konsisten, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan.

c. Target yang harus dicapai.

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan.

5. Rotasi

Rotasi kerja adalah pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain yang setingkat, baik antar departemen maupun dalam satu bagian, untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih luas (Hasibuan, 2019: 104). Rotasi kerja adalah pemindahan karyawan secara horizontal dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam organisasi, yang setara tingkat tanggung jawabnya (Handoko, 2017: 98).

Rotasi kerja adalah pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain dalam tingkat yang sama, untuk menghindari kejenuhan dan memberi penyegaran (Sutrisno, 2021: 118). Rotasi adalah pemindahan karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya yang berbeda, tetapi masih dalam

tingkat yang sama, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja (Simamora, 2016: 202).

Rotasi kerja adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang masih berada dalam jenjang dan level yang sama, yang dilakukan untuk menghindari kejenuhan kerja, meningkatkan motivasi, dan memperluas pengetahuan serta keterampilan kerja (Rivai dan Sagala, 2020: 215). Rotasi kerja adalah kebijakan memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi lain dalam jenjang atau golongan yang sama, sebagai salah satu bentuk pengembangan karier (Siagian, 2020: 163).

Rotasi adalah bentuk mutasi yang dilakukan secara horizontal, yaitu perpindahan kerja yang tidak disertai perubahan tanggung jawab secara signifikan (Nawawi, 2018: 110). Rotasi kerja adalah proses perpindahan karyawan dari satu posisi atau unit kerja ke posisi lain dalam organisasi dengan level yang relatif sama, untuk memperluas keahlian, mengurangi kejenuhan, dan meningkatkan motivasi kerja (Simamora, 2016: 194).

Rotasi kerja adalah bentuk pengalihan karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya secara horizontal, untuk mencegah kejenuhan kerja dan meningkatkan keahlian (Mangkunegara, 2020: 115). Rotasi kerja merupakan strategi yang dilakukan organisasi untuk menghindarkan pegawai dari kejenuhan serta meningkatkan efektivitas kerja melalui pemindahan posisi sejajar (Sedarmayanti, 2021: 124).

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan rotasi kerja adalah pemindahan atau pengalihan

karyawan dari satu jabatan, tugas, atau unit kerja ke jabatan atau unit lain dalam organisasi secara horizontal (setara), yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, menghindari kejenuhan, dan menyeimbangkan beban kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi rotasi kerja menurut Hasibuan (2019: 99) adalah :

a. Kemampuan dan potensi pegawai

Penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan teknis dan administratif pegawai.

b. Kejenuhan kerja

Pegawai yang terlalu lama di satu posisi cenderung bosan dan tidak termotivasi.

c. Peningkatan wawasan dan pengalaman

Rotasi memberi kesempatan untuk belajar hal baru dan memperluas kemampuan.

d. Penyesuaian organisasi

Untuk merespons perubahan struktur, kebutuhan unit kerja, atau efisiensi organisasi.

e. Persiapan kaderisasi

Rotasi dilakukan sebagai bagian dari pengembangan SDM untuk posisi manajerial ke depan.

Indikator rotasi kerja menurut Irfania dan Rini (2025) adalah :

a. Kemampuan pegawai,

- b. Pengetahuan pegawai,
- c. Kejenuhan pegawai.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh etos kerja, motivasi, beban kerja, dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain :

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>The Role Of Integrity, Workload, Work Ethic On Employee Performance In The Field Of Procurement, Dismissal, Information dan Facilities Of Bkpsdm City Of Batam</i> Hardiantini <i>et al.</i> , 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 32 3. Sampel : 32 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	Integritas, beban kerja, dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Pengaruh beban kerja, <i>work life balance</i> , kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja <i>Account Representative</i> dengan dukungan sosial sebagai variabel <i>moderating</i>	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 84 3. Sampel : 67 4. Teknik sampling : <i>purposive sampling</i> 5. Teknik analisis data : SEM	1. Beban kerja, <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap kinerja <i>Account Representative</i> . 2. Kompetensi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja <i>Account Representative</i> . 3. Dukungan sosial tidak dapat memoderasi pengaruh antara beban kerja, <i>work-life balance</i> , kompetensi dan

	Hidayati <i>et al.</i> , 2023		kepuasan kerja terhadap kinerja <i>Account Representative</i> .
3	Pengaruh Penempatan Pegawai, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul Widiastuti dan Taufiq, 2023	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 91 3. Sampel : 91 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	Penempatan pegawai, beban kerja, dan pengembangan karir baik secara parsial maupun simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Kinerja Pegawai dilihat dari Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Etos Kerja Marlius <i>et al.</i> , 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 75 3. Sampel : 75 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3. Etos kerja terhadap kinerja pegawai di KPN Batur.
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan Dan Pelatihan, Etos Kerja, Karakteristik Individu, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Provinsi Kepulauan Riau Witopo <i>et al.</i> , 2025	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 253 3. Sampel : 155 4. Teknik sampling : <i>simple random sampling</i> 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan, etos kerja, karakteristik individu, dan kompensasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama dan secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

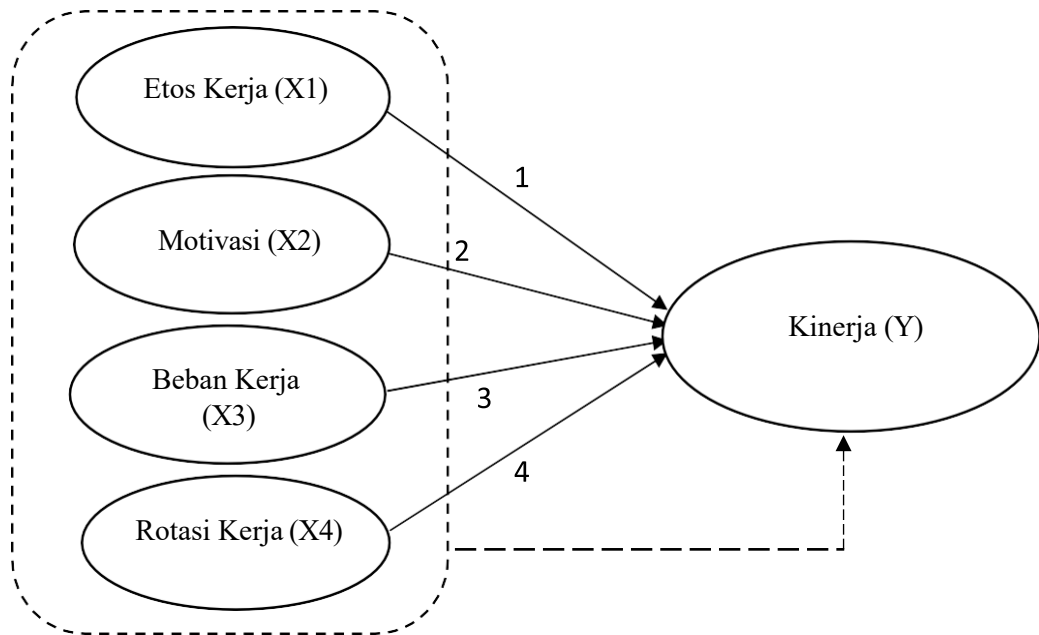
6	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Tegallega Hernaningsih dan Brahmana, 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 154 3. Sampel : 75 4. Teknik sampling : <i>random sampling</i> 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bintaro Jaya Galardo dan Setyawati, 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 134 3. Sampel : 100 4. Teknik sampling : <i>random sampling</i> 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	<i>The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance</i> Hutabarat <i>et al.</i>, 2023	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 140 3. Sampel : 140 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : path analisis	1. Kompetensi dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 4. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

			5. Motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 6. Kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja. 7. Kompensasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 8. Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.
9	Analisis <i>Employee Engagement</i>, Komitmen Organisasi, Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Irfania dan Rini, 2025	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 47 3. Sampel : 47 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : SmartPLS	<i>Employee engagement</i>, komitmen organisasi, dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai
10	<i>Enhancing Employee Performance: The Impact of Engagement, Job Rotation, Compensation, dan Motivation</i> Lestari dan Deviastri, 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 89 3. Sampel : 89 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : SEM PLS	1. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	<i>The Role Rotation dan Training On</i>	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 48	Rotasi, beban kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

	<i>Employee Performance</i> Toro <i>et al.</i> , 2023	3. Sampel : 48 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : regresi linier berganda	
12	<i>The Effect Of Job Rotation On Employee Performance With Motivation As A Mediating Variable</i> Ngatimun, 2023	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 80 3. Sampel : 80 4. Teknik sampling : jenuh 5. Teknik analisis data : path analisis	1. Rotasi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi tidak memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
13	Analisis Beban Kerja Dan Kejenuhan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada OPD Di Kabupaten Halmahera Tengah Nuryasin <i>et al.</i> , 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 86 3. Sampel : 86 4. Teknik sampling : jenuh 5. Teknik analisis data : SmartPLS	1. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, 2. Kejenuhan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, 3. Beban kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, 4. Kejenuhan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 5. Disiplin kerja mampu memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai, disiplin kerja mampu memediasi hubungan antara kejenuhan kerja dan kinerja pegawai.
14	<i>Discipline, Motivation, dan Ob Satisfaction</i>	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 154	1. Disiplin kerja menunjukkan pengaruh

	<i>On Employee Performance At PT XX</i> Setyawati <i>et al.</i>, 2023	3. Sampel : 34 4. Teknik sampling : <i>purposive sampling</i> 5. Teknik analisis data : PLS	negatif yang signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi kerja memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan
15	<i>The Effect of Organizational Culture dan Work Ethic through Motivation on the Performance Achievements</i> Zufri <i>et al.</i>, 2024	1. Jenis penelitian : kuantitatif 2. Populasi : 80 3. Sampel : 80 4. Teknik sampling : sensus 5. Teknik analisis data : SEM PLS	1. Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, 2. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. 3. Budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. Budaya organisasi dan etos kerja melalui variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

C. Kerangka Pemikiran



Gambar II.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

1. Hardiantini *et al.* (2024), Witopo *et al.* (2025), Zufri *et al.* (2024)
2. Hernaningsih dan Brahmana (2024), Galardo dan Setyawati (2024), Setyawati *et al.* (2023)
3. Hardiantini *et al.* (2024), Widiastuti dan Taufiq (2023), Nuryasin *et al.* (2024)
4. Irfania dan Rini (2025), Lestari dan Deviastri (2024), Ngatimun (2023)

D. Hipotesis

1. Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian mengenai pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hardiantini *et al.* (2024) dan Witopo *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang

dilakukan oleh Zufri *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Etos kerja merupakan serangkaian nilai dan sikap positif terhadap pekerjaan yang melekat dalam diri individu, seperti kedisiplinan, integritas, tanggung jawab, komitmen, dan semangat kerja. Etos kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, menjaga kualitas hasil kerja, serta memiliki loyalitas dan rasa memiliki terhadap instansi tempatnya bekerja. Etos kerja juga mendorong perilaku kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri individu (intrinsik), seperti keinginan untuk berkembang dan prestasi, maupun dari luar (ekstrinsik), seperti insentif, penghargaan, atau pengakuan dari atasan. Motivasi memiliki peran penting dalam menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja individu. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih antusias, lebih ulet dalam menghadapi tantangan, dan lebih produktif. Sebaliknya, pegawai yang kurang termotivasi akan menunjukkan kinerja

yang rendah, tidak fokus, dan mudah merasa bosan terhadap rutinitas kerja.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hernaningsih dan Brahmana (2024) dan Galardo dan Setyawati (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Setyawati *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja merupakan jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam waktu tertentu. Beban kerja yang seimbang akan membantu pegawai bekerja secara efektif, namun beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan kelelahan fisik maupun mental, stres kerja, hingga menurunkan kualitas kinerja. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengakibatkan ketegangan psikologis, penurunan motivasi, dan berujung pada hasil kerja yang tidak maksimal. Dalam situasi tertentu seperti masa pelaporan SPT Tahunan, pegawai di KPP Pratama Klaten menghadapi beban kerja tinggi yang jika tidak dikelola dengan baik, berisiko menghambat kinerja mereka.

Penelitian tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hardiantini *et al.* (2024) dan Widiastuti dan Taufiq (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Nuryasin *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

4. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Rotasi kerja merupakan pemindahan pegawai dari satu unit atau posisi kerja ke unit atau posisi lain dalam rangka pengembangan karier, pemerataan pengalaman kerja, dan peningkatan kompetensi. Rotasi kerja yang dirancang dengan baik dapat memperkaya pengetahuan dan keterampilan pegawai, mencegah kejenuhan, dan meningkatkan motivasi kerja. Namun, jika dilakukan tanpa mempertimbangkan kompetensi dan kesiapan individu, rotasi kerja dapat menimbulkan kebingungan, demotivasi, dan penurunan kinerja.

Penelitian mengenai pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Irfania dan Rini (2025) dan Lestari dan Deviastri (2024) yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut inkonsisten

dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngatimun (2023) yang menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut.

H₄ : Rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan penelitian kuantitatif deskriptif. Metode kuantitatif deskriptif adalah metode penelitian dengan menggunakan data dan penelitian berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2019: 17).

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019: 126). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Klaten, yaitu sebanyak 88 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019: 129). Sampel penelitian adalah seluruh populasi sebanyak 88 orang atau seluruh pegawai KPP Pratama Klaten.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representatif dari populasi yang tersedia (Istiatin dan Sudarwati, 2021: 112). Terdapat dua jenis teknik pengambilan sampel yaitu, sampel acak atau *random sampling* yang dikenal dengan *probability sampling* dan sampel tidak acak atau non random sampling atau *non probability sampling* (Sugiyono, 2019: 57). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampel jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarkan kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Klaten.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer berasal dari kuesioner etos kerja, motivasi, beban kerja, rotasi kerja dan kinerja yang disebarkan kepada pegawai di KPP Pratama Klaten.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengamati secara langsung terhadap objek dalam konteks yang sebenarnya,

baik dalam interaksi sosial maupun gejala-gejala lain yang berkaitan dengan objek penelitian (Sugiyono, 2019: 146).

2. Metode Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, artinya barang-barang tertulis (Arikunto, 2019: 157). Metode dokumentasi dilaksanakan peneliti dengan cara meminta dokumen-dokumen organisasi misalnya: visi dan misi, struktur organisasi, keadaan pegawai, serta keadaan sarana dan prasarana kantor.

3. Kuesioner

Metode utama yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah menggunakan instrumen lima buah kuesioner. Pengumpulan data yang dilakukan ini dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan kepada responden yang harus dijawab (Sugiyono, 2019: 192). Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner tentang etos kerja, motivasi, beban kerja, rotasi kerja dan kinerja.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama meliputi deskripsi responden yang diminta untuk mengisi kuesioner. Bagian kedua berisi item-item pertanyaan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi etos kerja, motivasi, beban kerja, rotasi kerja dan kinerja pegawai. Peneliti dalam penelitian ini melakukan pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran

Likert (Sugiyono, 2019: 65), dengan urutan lima yaitu: 1, 2, 3, 4, 5 dan mempunyai kriteria jawaban sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju = skor 5
- b. Jawaban setuju = skor 4
- c. Jawaban netral = skor 3
- d. Jawaban tidak setuju = skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju = skor 1

4. Wawancara

Wawancara dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto, 2019: 155). Metode wawancara digunakan untuk menggali data tentang sejarah atau latar belakang berdirinya organisasi dan letak geografis obyek penelitian. Adapun instrumen pengumpulan datanya berupa pedoman wawancara yang terstruktur. Wawancara dilakukan dengan mewawancarai Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal KPP Pratama Klaten.

5. Studi Pustaka

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2019: 39). Studi kepustakaan menjadi bagian penting dalam penelitian karena dapat memberikan informasi tentang kinerja pegawai pajak secara mendalam.

E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel III.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Instrumen
Kinerja	kinerja merupakan hasil kerja atau output yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugas yang diberikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja.	a. Kualitas kerja, b. Kuantitas kerja, c. Pelaksanaan tugas, d. Tanggung jawab. Irfania and Rini (2025)	1. Bapak/Ibu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik. 2. Bapak/Ibu berusaha meningkatkan kualitas kerja dari waktu ke waktu. 3. Bapak/Ibu mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah banyak secara efisien. 4. Bapak/Ibu melaksanakan tugas sesuai dengan SOP yang berlaku. 5. Bapak/Ibu bertanggung jawab atas hasil kerja yang Bapak/Ibu lakukan.
Etos kerja	etos kerja adalah sikap, semangat, dan nilai-nilai yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, penuh tanggung jawab, disiplin, dan berintegritas tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.	a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu Marlius <i>et al.</i> (2024)	1. Bapak/Ibu memiliki semangat tinggi untuk meningkatkan mutu pekerjaan. 2. Bapak/Ibu menjaga integritas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Bapak/Ibu memiliki semangat kerja tinggi untuk mencapai target kerja. 4. Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang ditentukan. 5. Bapak/Ibu mengelola waktu kerja dengan baik agar semua

			tugas selesai sesuai jadwal.
Motivasi	motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu.	a. Valensi b. Ekspektasi Setyawati <i>et al.</i> (2023)	1. Pekerjaan Bapak/Ibu sesuai dengan kemampuan dan minat Bapak/Ibu. 2. Bapak/Ibu merasa nyaman dengan suasana kerja di tempat Bapak/Ibu bekerja. 3. Pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani mencerminkan nilai-nilai pribadi Bapak/Ibu. 4. Bapak/Ibu memahami dengan jelas peraturan dan standar pencapaian kerja. 5. Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk berkembang dan dipromosikan.
Beban kerja	beban kerja adalah jumlah tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu.	a. Kondisi pekerjaan b. Penggunaan waktu kerja c. Target yang harus dicapai. Widiastuti dan Taufiq (2023)	1. Bapak/Ibu memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan Bapak/Ibu dengan baik. 2. Bapak/Ibu merasa pekerjaan Bapak/Ibu sesuai dengan kemampuan Bapak/Ibu. 3. Waktu kerja yang diberikan sesuai dengan beban kerja Bapak/Ibu. 4. Penggunaan waktu kerja di instansi Bapak/Ibu sudah tertata dengan baik sesuai SOP. 5. Target kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan Bapak/Ibu.

Rotasi	rotasi kerja adalah pemindahan atau pengalihan karyawan dari satu jabatan, tugas, atau unit kerja ke jabatan atau unit lain dalam organisasi secara horizontal (setara), yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, menghindari kejenuhan, dan menyeimbangkan beban kerja.	a. Kemampuan pegawai, b. Pengetahuan pegawai, c. Kejenuhan pegawai. Irfania dan Rini (2025)	1. Bapak/Ibu ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai dengan keterampilan Bapak/Ibu. 2. Rotasi kerja membantu Bapak/Ibu memaksimalkan potensi diri. 3. Rotasi kerja membuat Bapak/Ibu memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru. 4. Bapak/Ibu merasa kemampuan analisis Bapak/Ibu meningkat setelah rotasi kerja. 5. Rotasi kerja membantu Bapak/Ibu mengatasi kejenuhan kerja.
--------	---	--	---

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antar variabel laten yang bersifat kompleks, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi, serta tidak menuntut asumsi distribusi data normal secara ketat (Hair *et al.*, 2022: 111).

Langkah-langkah analisis data dengan SmartPLS adalah sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

- a. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* ($> 0,7$) dan *Average Variance Extracted* (AVE) ($> 0,5$).
- b. Uji validitas diskriminan dilakukan melalui nilai *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) ($< 0,90$).
- c. Uji reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) ($> 0,7$) (Hair *et al.*, 2022: 112).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, tahap berikutnya adalah menguji model struktural dengan indikator:

- a. *R-Square* (R^2), untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. *Q-Square* (Q^2), untuk mengukur relevansi prediktif model.
- c. *Goodness of Fit* (GoF) sebagai ukuran kesesuaian model secara keseluruhan (Hair *et al.*, 2022: 113).

3. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur bootstrapping dengan melihat nilai *t-statistic* ($> 1,96$ pada $\alpha = 0,05$) dan *p-value* ($< 0,05$) (Hair *et al.*, 2022: 115). Jika nilai memenuhi kriteria, maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Klaten terbentuk tanggal 30 Oktober 2007 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 yang merupakan perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. KPP Pratama Klaten merupakan hasil pemecahan dari Kantor Pelayanan Pajak Klaten yang wilayah kerjanya meliputi tiga kabupaten yaitu Kabupaten Klaten, Kabupaten Sukoharjo, dan Kabupaten Wonogiri. Untuk Kabupaten Sukoharjo dan Kabupaten Wonogiri menjadi wilayah kerja KPP Pratama Sukoharjo.

KPP Pratama Klaten merupakan unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah naungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II. Lokasi KPP Pratama Klaten berada di Jalan Veteran 82, Barenglor, Klaten Utara. KPP Pratama Klaten mempunyai wilayah kerja 26 Kecamatan di seluruh Kabupaten Klaten.

Tugas pokok KPP Pratama Klaten adalah melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan Pajak Bumi dan Bangunan, dan

melaksanakan penguasaan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenangya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pasal 58, KPP Pratama Klaten menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan pajak;
2. penguasaan data dan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenang KPP;
3. pelayanan, edukasi, pendaftaran, dan pengelolaan pelaporan Wajib Pajak;
4. pendaftaran Wajib Pajak, objek pajak, dan penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak;
5. pengukuhan dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
6. pemberian dan/atau penghapusan Nomor Objek Pajak secara jabatan;
7. penyelesaian tindak lanjut pengajuan/pencabutan permohonan Wajib Pajak maupun masyarakat;
8. pengawasan, pemeriksaan, penilaian, dan penagihan pajak;
9. pendataan, pemetaan Wajib Pajak dan objek pajak, dan pengenaan;
10. penetapan, penerbitan, dan/atau pembetulan produk hukum dan produk layanan perpajakan;
11. pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak;

12. penjaminan kualitas data hasil perekaman dan hasil identifikasi data internal dan eksternal;
13. pemutakhiran basis data perpajakan;
14. pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan;
15. pengelolaan kinerja dan pengelolaan risiko;
16. pelaksanaan dan pemantauan kepatuhan internal;
17. penatausahaan dan pengelolaan piutang pajak;
18. pelaksanaan tindak lanjut kerja sama perpajakan;
19. pengelolaan dokumen perpajakan dan non perpajakan; dan
20. pelaksanaan administrasi kantor.

KPP Pratama Klaten memiliki tujuan strategis yang selaras dengan misi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Tujuan tersebut diarahkan untuk mewujudkan kepatuhan dan penerimaan pajak yang maksimal, mewujudkan regulasi yang responsif terhadap dinamika ekonomi, dan mewujudkan pengelolaan sumber daya organisasi dan teknologi informasi yang andal. Melalui pencapaian tujuan tersebut, KPP Pratama Klaten diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan, mendukung optimalisasi penerimaan negara, serta mewujudkan tata kelola organisasi yang efektif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan ekonomi dan teknologi.

KPP Pratama Klaten memiliki tujuan-tujuan berikut:

1. Tujuan bidang kelembagaan: penataan organisasi dan SDM yang optimal dengan mewujudkan pegawai KPP Pratama Klaten yang berintegritas,

kompeten, dan adaptif terhadap regulasi terbaru; pemanfaatan sistem informasi yang andal; dan peningkatan kualitas layanan publik.

2. Tujuan bidang fiskal: optimalisasi penerimaan negara; perluasan basis pajak; dan peningkatan kepatuhan sukarela.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Klaten dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berpedoman pada visi Direktorat Jenderal Pajak, yaitu “Menjadi penggerak pembangunan bangsa melalui penyelenggaraan administrasi pajak terbaik yang dilandasi integritas dalam rangka mewujudkan Visi Kementerian Keuangan”. Sejalan dengan visi tersebut, KPP Pratama Klaten menetapkan visi “Menjadi Kantor Pajak yang Pelayanannya Dibanggakan Masyarakat”. Visi ini mencerminkan komitmen KPP Pratama Klaten untuk memberikan pelayanan perpajakan yang berkualitas, profesional, transparan, dan berintegritas, sehingga mampu meningkatkan kepercayaan serta kepuasan masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Misi KPP Pratama Klaten adalah Menghimpun Penerimaan Pajak dari Wilayah Klaten untuk Menuju Kemandirian APBN, yang mengacu dari misi Direktorat Jenderal Pajak yaitu : ”1. Mewujudkan kepatuhan dan penerimaan pajak yang maksimal; 2. Mewujudkan regulasi yang responsif terhadap dinamika ekonomi; dan 3. Mewujudkan pengelolaan sumber daya organisasi dan teknologi informasi yang andal”. Misi tersebut menjelaskan bahwa keberadaan KPP Pratama Klaten adalah untuk menghimpun penerimaan dari sektor pajak guna pembiayaan pemerintah.

B. Deskripsi Objek Penelitian

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai di KPP Pratama Klaten. Penelitian dilakukan pada bulan April 2026 dengan menyebar 88 kuesioner kepada pegawai. Berikut ini rincian perolehan kuesioner beserta persentasenya.

Tabel IV.1
Perolehan Kuesioner beserta Persentasenya

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	88	100%
Kuesioner tidak kembali	0	0%
Kuesioner dapat diolah	88	100%

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel IV.1 dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang disebar adalah 88 (100%) dan keseluruhan kuesioner yang disebar tersebut dapat ditarik kembali secara keseluruhan dalam kondisi lengkap. Artinya keseluruhan kuesioner yang diisi oleh responden dapat digunakan semuanya dalam pengolahan data. Identitas responden yang mengisi kuesioner secara lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel IV.2
Identitas Responden Berdasarkan Umur

Keterangan	Kategori	Jumlah responden	Persentase
Umur	< 20 tahun	0	0%
	20 – 30 tahun	17	19%
	31 – 40 tahun	24	27%
	> 40 tahun	47	53%

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel IV.2 di atas diketahui bahwa responden paling banyak pada usia di atas 40 tahun sebanyak 47 responden (53%). Mayoritas pegawai di KPP Pratama Klaten berusia 40 tahun ke atas karena instansi pemerintahan seperti

Direktorat Jenderal Pajak memiliki sistem karier jangka panjang dengan tingkat loyalitas dan retensi pegawai yang tinggi, sehingga banyak pegawai tetap bekerja hingga usia matang. Selain karakteristik pekerjaan di bidang perpajakan yang menuntut pengalaman, ketelitian, serta pemahaman yang baik terhadap regulasi, tingginya proporsi pegawai senior di KPP Klaten juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik KPP tersebut sebagai unit kerja asal (*homebase*) bagi banyak pegawai. Kondisi ini menyebabkan proporsi pegawai dengan masa kerja yang lebih lama di KPP Klaten relatif lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki masa kerja lebih singkat.

Tabel IV.3
Identitas Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keterangan	Kategori	Jumlah responden	Persentase
Pendidikan	SMA	5	6%
	Diploma	21	24%
	S1	45	51%
	S2	17	19%

Sumber : Data primer diolah, 2026

Responden paling banyak memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 45 responden (51%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di KPP Pratama Klaten memiliki latar belakang pendidikan yang cukup baik untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan secara profesional. Tingkat pendidikan S1 umumnya memberikan kemampuan analisis, pemahaman tugas, serta keterampilan kerja yang lebih baik sehingga dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan sesuai dengan tuntutan organisasi.

Tabel IV.4
Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Kategori	Jumlah responden	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	52	59%
	Perempuan	36	41%

Sumber : Data primer diolah, 2026

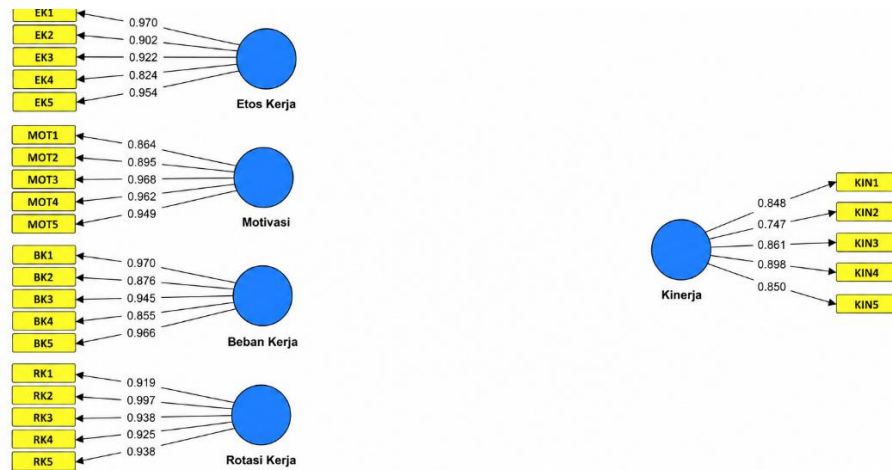
Berdasarkan jenis kelamin responden paling banyak yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 responden (59%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai di KPP Pratama Klaten lebih didominasi oleh laki-laki. Komposisi pegawai laki-laki yang lebih banyak di KPP Pratama Klaten menunjukkan karakteristik demografis pegawai pada saat penelitian dilakukan. Perbedaan proporsi tersebut dapat dipengaruhi oleh pola rekrutmen, penempatan, dan komposisi pegawai yang telah terbentuk dalam organisasi dari waktu ke waktu, tanpa mengindikasikan adanya perbedaan kompetensi maupun kinerja berdasarkan jenis kelamin.

C. Analisis Data

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk secara tepat dan konsisten. Melalui analisis reliabilitas dan validitas, uji ini menilai sejauh mana indikator-indikator memiliki *outer loading* yang memadai, reliabilitas konstruk yang baik, serta validitas konvergen dan diskriminan yang terpenuhi. Hal ini penting karena hanya dengan instrumen yang valid dan reliabel, hubungan antarvariabel laten dalam model dapat dianalisis secara

akurat. Dengan demikian, uji *outer model* menjadi tahap awal yang krusial sebelum melanjutkan pada pengujian *inner model* dalam analisis PLS-SEM.



Gambar IV.1
Hasil Outer Model

Konstruk Etos Kerja diukur menggunakan lima indikator, yaitu EK1 sampai EK5. Nilai *outer loading* masing-masing indikator berada pada rentang 0,824–0,970. Nilai terendah terdapat pada EK4 sebesar 0,824 dan nilai tertinggi terdapat pada EK1 sebesar 0,970. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70. Seluruh indikator Etos Kerja dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan mampu merefleksikan konstruk Etos Kerja dengan baik.

Konstruk Motivasi terdiri atas lima indikator, yaitu MOT1 sampai MOT5. Nilai *outer loading* berada pada rentang 0,864–0,968. Seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator Motivasi telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk Motivasi.

Konstruk Beban Kerja diukur melalui indikator BK1 sampai BK5. Nilai *outer loading* berada pada rentang 0,855–0,970. Nilai tertinggi terdapat pada BK1 sebesar 0,970, sedangkan nilai terendah terdapat pada BK4 sebesar 0,855. Nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70, maka seluruh indikator Beban Kerja dinyatakan valid dan dapat dipertahankan dalam model.

Konstruk Rotasi Kerja terdiri dari indikator RK1 sampai RK5. Nilai *outer loading* berada pada rentang 0,919–0,997. Seluruh indikator memiliki nilai yang jauh di atas batas minimum 0,70. Seluruh indikator Rotasi Kerja memenuhi kriteria validitas konvergen. Indikator RK2 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,997, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat kuat dalam merefleksikan konstruk Rotasi Kerja.

Konstruk Kinerja diukur menggunakan lima indikator, yaitu KIN1 sampai KIN5. Nilai *outer loading* berada pada rentang 0,747–0,898. Nilai terendah terdapat pada KIN2 sebesar 0,747, namun nilai tersebut masih berada di atas batas 0,70. Seluruh indikator Kinerja dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan tetap dipertahankan dalam model penelitian.

a. Validitas Konvergen

1) *Loading Factor*

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan pengukuran berdasarkan nilai *outer loading* yang diperoleh. Berdasarkan hasil analisis dengan

menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), diketahui bahwa hampir semua indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur secara konsisten dan signifikan. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil uji validitas konvergen yang telah dilakukan.

Tabel IV.5
Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item Pertanyaan	Nilai Outer Loading	Kesimpulan
Etos Kerja	1	0,970	Valid
	2	0,902	Valid
	3	0,922	Valid
	4	0,824	Valid
	5	0,954	Valid
Motivasi	1	0,864	Valid
	2	0,895	Valid
	3	0,968	Valid
	4	0,962	Valid
	5	0,949	Valid
Beban Kerja	1	0,970	Valid
	2	0,876	Valid
	3	0,945	Valid
	4	0,855	Valid
	5	0,966	Valid
Rotasi Kerja	1	0,919	Valid
	2	0,997	Valid
	3	0,938	Valid
	4	0,925	Valid
	5	0,938	Valid
Kinerja	1	0,848	Valid
	2	0,747	Valid
	3	0,861	Valid
	4	0,898	Valid
	5	0,850	Valid

Sumber : Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* menggunakan SmartPLS, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan tidak terdapat indikator yang harus dieliminasi dari model penelitian.

Variabel Etos Kerja, indikator EK1 sampai EK5 memiliki nilai *outer loading* masing-masing sebesar 0,970; 0,902; 0,922; 0,824; dan 0,954. Seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, sehingga seluruh indikator Etos Kerja dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Variabel Motivasi, nilai *outer loading* indikator MOT1 sampai MOT5 masing-masing sebesar 0,864; 0,895; 0,968; 0,962; dan 0,949. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh indikator Motivasi memenuhi kriteria validitas konvergen.

Variabel Beban Kerja, nilai *outer loading* indikator BK1 sampai BK5 masing-masing sebesar 0,970; 0,876; 0,945; 0,855; dan 0,966. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh indikator Beban Kerja dinyatakan valid.

Variabel Rotasi Kerja, indikator RK1 sampai RK5 memiliki nilai *outer loading* masing-masing sebesar 0,919; 0,997; 0,938; 0,925; dan 0,938. Seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, sehingga seluruh indikator Rotasi Kerja dinyatakan valid.

Variabel Kinerja, indikator KIN1 sampai KIN5 memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,848; 0,747; 0,861; 0,898; dan 0,850. Nilai terendah terdapat pada indikator KIN2 sebesar 0,747, tetapi masih berada di atas batas 0,70. Oleh karena itu, seluruh indikator Kinerja dinyatakan valid dan dapat dipertahankan.

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* menggunakan SmartPLS, diketahui bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator KIN2 sebesar 0,747, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator RK2 sebesar 0,997. Meskipun terdapat variasi nilai *outer loading* antarindikator, seluruh nilai tersebut masih berada di atas batas minimum 0,70. Oleh karena itu, seluruh indikator pada variabel Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja, Rotasi Kerja, dan Kinerja dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, tidak terdapat indikator kuesioner yang dieliminasi, sehingga seluruh 25 indikator tetap digunakan dalam tahap analisis selanjutnya. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam merefleksikan konstruk laten yang diukur.

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Discriminant Validity dapat diketahui melalui metode *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing indikator memiliki kriteria $> 0,5$ agar dikatakan valid.

Tabel IV.6
Discriminant Validity Metode Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Etos Kerja	0,839	Valid
Motivasi	0,863	Valid
Beban Kerja	0,853	Valid
Rotasi Kerja	0,891	Valid
Kinerja	0,709	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)*, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu Etos Kerja sebesar 0,839, Motivasi sebesar 0,863, Beban Kerja sebesar 0,853, Rotasi Kerja sebesar 0,891, dan Kinerja sebesar 0,709. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel mampu menjelaskan konstruk variabelnya dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid sehingga layak digunakan dalam analisis penelitian lebih lanjut.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

1) *Cross loading*

Uji *cross loading* digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan pada model pengukuran (*outer model*) dalam analisis PLS-SEM menggunakan SmartPLS. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai *loading* suatu indikator terhadap konstruk

yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan nilai loading indikator tersebut terhadap konstruk lainnya. Berikut ini tabel hasil *cross loading* :

Tabel IV.7
Cross Loading

Indikator	Etos Kerja	Motivasi	Beban Kerja	Rotasi Kerja	Kinerja
EK1	0,970	0,607	0,356	0,285	0,718
EK2	0,902	0,667	0,471	0,337	0,675
EK3	0,922	0,65	0,487	0,414	0,69
EK4	0,824	0,675	0,454	0,331	0,616
EK5	0,954	0,616	0,38	0,282	0,707
MOT1	0,618	0,864	0,575	0,468	0,618
MOT2	0,694	0,895	0,555	0,419	0,565
MOT3	0,66	0,968	0,547	0,394	0,603
MOT4	0,663	0,962	0,543	0,438	0,553
MOT5	0,608	0,949	0,559	0,467	0,616
BK1	0,447	0,58	0,970	0,699	0,625
BK2	0,467	0,589	0,876	0,694	0,648
BK3	0,431	0,536	0,945	0,738	0,699
BK4	0,41	0,551	0,855	0,673	0,696
BK5	0,422	0,54	0,966	0,732	0,684
RK1	0,328	0,416	0,729	0,919	0,619
RK2	0,383	0,502	0,743	0,997	0,675
RK3	0,308	0,44	0,70	0,938	0,631
RK4	0,331	0,446	0,689	0,925	0,627
RK5	0,333	0,417	0,719	0,938	0,632
KIN1	0,607	0,468	0,618	0,622	0,848
KIN2	0,699	0,568	0,434	0,401	0,747
KIN3	0,63	0,608	0,675	0,58	0,861
KIN4	0,60	0,583	0,74	0,67	0,898
KIN5	0,599	0,487	0,626	0,634	0,850

Sumber : Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian *cross loading* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa setiap indikator pada umumnya memiliki

nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Hal ini menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam merefleksikan konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lainnya.

Indikator EK1–EK5 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Etos Kerja, masing-masing sebesar 0,970; 0,902; 0,922; 0,824; dan 0,954. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan *loading* indikator yang sama pada Motivasi, Beban Kerja, Rotasi Kerja, dan Kinerja. Seluruh indikator Etos Kerja memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk Etos Kerja dan memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan *cross loading*.

Indikator MOT1–MOT5 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Motivasi, yaitu masing-masing sebesar 0,864; 0,895; 0,968; 0,962; dan 0,949. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* terhadap konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh indikator Motivasi dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Indikator BK1–BK5 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Beban Kerja, yaitu sebesar 0,970; 0,876; 0,945; 0,855; dan 0,966. Meskipun terdapat hubungan yang relatif tinggi antara beberapa indikator Beban Kerja dengan Rotasi Kerja, seperti BK3 sebesar 0,738 dan BK5 sebesar 0,732, nilai tersebut tetap lebih rendah dibandingkan *loading* indikator terhadap Beban Kerja. Oleh

karena itu, indikator BK1–BK5 masih memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan *cross loading*.

Indikator RK1–RK5 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Rotasi Kerja, yaitu masing-masing sebesar 0,919; 0,997; 0,938; 0,925; dan 0,938. Nilai loading RK2 sebesar 0,997 tergolong sangat tinggi dan perlu diperhatikan. Meskipun memenuhi kriteria *cross loading*, nilai yang mendekati 1 dapat mengindikasikan bahwa indikator tersebut sangat kuat merepresentasikan konstruk Rotasi Kerja. Untuk memastikan tidak terjadi masalah redundansi indikator, sebaiknya tetap diperiksa nilai HTMT dan korelasi antarindikator.

Indikator KIN1–KIN5 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Kinerja, yaitu masing-masing sebesar 0,848; 0,747; 0,861; 0,898; dan 0,850. Seluruh nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan *loading* indikator terhadap Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja, dan Rotasi Kerja. Dengan demikian, seluruh indikator Kinerja memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan *cross loading*.

2) *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) digunakan dalam analisis PLS-SEM melalui SmartPLS untuk menguji validitas diskriminan antar konstruk. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa setiap variabel laten dalam model memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak mengukur konsep yang sama.

Nilai HTMT $< 0,90$ menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel IV.8
HTMT

	Beban Kerja	Etos Kerja	Kinerja	Motivasi	Rotasi Kerja
Beban Kerja					
Etos Kerja	0,715				
Kinerja	0,663	0,768			
Motivasi	0,612	0,477	0,753		
Rotasi Kerja	0,478	0,363	0,705	0,770	

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, maka seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara Motivasi dan Rotasi Kerja, yaitu sebesar 0,770, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan antara Etos Kerja dan Rotasi Kerja, yaitu sebesar 0,363.

Nilai HTMT antara Beban Kerja dan Etos Kerja sebesar 0,715, Beban Kerja dan Kinerja sebesar 0,663, serta Beban Kerja dan Motivasi sebesar 0,612. Hubungan Beban Kerja dan Rotasi Kerja memiliki nilai sebesar 0,478. Sementara itu, nilai HTMT antara Etos Kerja dan Kinerja sebesar 0,768, Etos Kerja dan Motivasi sebesar 0,477, dan Kinerja dan Motivasi sebesar 0,753. Adapun nilai HTMT antara Kinerja dan Rotasi Kerja sebesar 0,705.

Seluruh pasangan konstruk memiliki nilai HTMT $< 0,90$, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan pada

seluruh konstruk penelitian telah terpenuhi. Artinya, konstruk Beban Kerja, Etos Kerja, Kinerja, Motivasi, dan Rotasi Kerja secara empiris dapat dibedakan satu sama lain dan masing-masing konstruk mengukur konsep yang berbeda. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak untuk dilanjutkan pada analisis model struktural (*inner model*).

c. Reliabilitas Konstruk

1) *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas *Composite Reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Berikut adalah nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel IV.9
Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Etos Kerja	0,963	Reliabel
Motivasi	0,969	Reliabel
Beban Kerja	0,966	Reliabel
Rotasi Kerja	0,976	Reliabel
Kinerja	0,919	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *Cronbach's Alpha*, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70, yaitu Etos Kerja sebesar 0,963, Motivasi sebesar 0,969, Beban Kerja sebesar 0,966, Rotasi Kerja sebesar 0,976, dan Kinerja sebesar 0,919. Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan

mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel sehingga instrumen penelitian layak digunakan dalam pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

2) Uji *Composite reliability*

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji reliabilitas indikator-indikator variabel. Variabel dapat dikatakan memenuhi *composite reliability* apabila nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel nilainya $> 0,70$. Berikut ini adalah nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel :

Tabel IV.10
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Etos Kerja	0,965	Reliabel
Motivasi	0,971	Reliabel
Beban Kerja	0,969	Reliabel
Rotasi Kerja	0,977	Reliabel
Kinerja	0,926	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *composite reliability*, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70, yaitu Etos Kerja sebesar 0,965, Motivasi sebesar 0,971, Beban Kerja sebesar 0,969, Rotasi Kerja sebesar 0,977, dan Kinerja sebesar 0,926. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur

konstruk penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

d. Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji Multikolinieritas ini adalah untuk menentukan multikolinieritas antar variabel dengan cara menilai korelasi antar variabel bebas. Hasil dari uji multikolinieritas disajikan pada tabel di bawah :

Tabel IV.11
Uji Multikolinieritas

Inner VIF Values	VIF	Keterangan
Etos kerja → Kinerja	2,023	<i>Non multicollinearity</i>
Motivasi → Kinerja	3,032	<i>Non multicollinearity</i>
Beban Kerja → Kinerja	2,504	<i>Non multicollinearity</i>
Rotasi kerja → Kinerja	2,459	<i>Non multicollinearity</i>

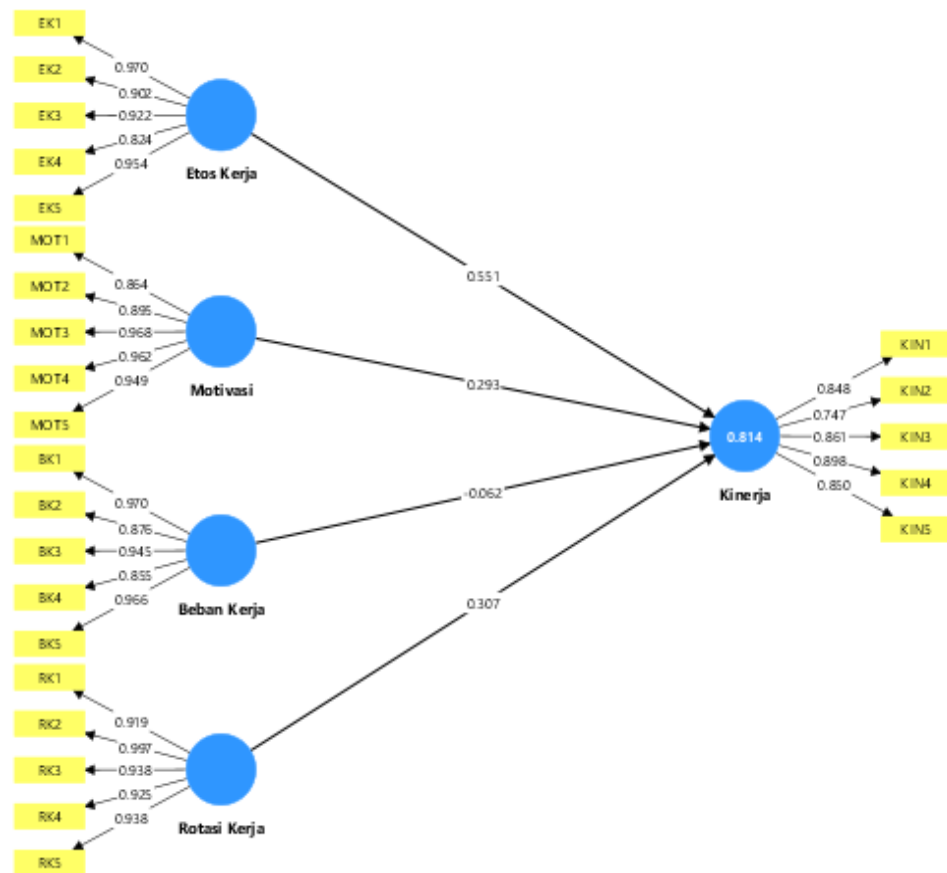
Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas diketahui bahwa nilai VIF pada variabel Etos Kerja terhadap Kinerja sebesar 2,023, Motivasi terhadap Kinerja sebesar 3,032, Beban Kerja terhadap Kinerja sebesar 2,504, dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja sebesar 2,459. Seluruh nilai VIF tersebut berada di bawah batas ketentuan 5,00 sehingga menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas antar variabel independen dalam model penelitian. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena hubungan antar variabel bebas tidak saling mengganggu secara signifikan.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukan pengujian terhadap model pengukuran (*outer model*), tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian model struktural bertujuan untuk mengetahui hubungan dan besarnya pengaruh antarvariabel laten dalam penelitian. Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS.

Gambar berikut menunjukkan model struktural yang terdiri atas empat variabel eksogen, yaitu Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja, dan Rotasi Kerja, serta satu variabel endogen yaitu Kinerja. Nilai yang terdapat pada garis hubungan antar variabel menunjukkan koefisien jalur (*path coefficient*), sedangkan nilai pada konstruk Kinerja menunjukkan nilai R-Square (R^2). Evaluasi model ini dilakukan menggunakan *Coefficient Determination* (R^2) dan Uji Hipotesis (*Direct Effect* dan *Indirect Effect*), berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan :



Gambar IV.2
Evaluasi *Inner Model*

Sumber : Data primer diolah, 2026

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dijelaskan hubungan antarvariabel sebagai berikut.

Nilai koefisien jalur antara Etos Kerja → Kinerja sebesar 0,551. Nilai positif tersebut menunjukkan bahwa Etos Kerja memiliki hubungan positif dengan Kinerja. Artinya, semakin baik etos kerja pegawai, maka kinerja pegawai cenderung meningkat.

Nilai koefisien jalur Motivasi → Kinerja sebesar 0,293. Nilai positif menunjukkan bahwa Motivasi memiliki hubungan positif terhadap Kinerja.

Dengan demikian, peningkatan motivasi pegawai cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja.

Nilai koefisien jalur Beban Kerja $\rightarrow$ Kinerja sebesar -0,062. Tanda negatif menunjukkan bahwa hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja memiliki arah negatif. Artinya, peningkatan beban kerja cenderung diikuti oleh penurunan kinerja.

Nilai koefisien jalur Rotasi Kerja $\rightarrow$ Kinerja sebesar 0,307. Nilai positif menunjukkan bahwa Rotasi Kerja memiliki hubungan positif terhadap Kinerja. Artinya, semakin baik pelaksanaan rotasi kerja, maka kinerja pegawai cenderung meningkat.

a. *R Square* (R^2)

Berdasarkan hasil analisis SmartPLS, diperoleh nilai *R Square* dan *R Square Adjusted* untuk variabel endogen Kinerja sebagai berikut:

Tabel IV.12
Hasil Uji R Square

	R square	R square adjusted
Kinerja	0,814	0,805

Sumber : Data primer diolah, 2026

Nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,814 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model penelitian mampu menjelaskan 81,4% variasi pada variabel Kinerja. Dengan demikian, sebesar 18,6% variasi Kinerja dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,805 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel,

kemampuan model dalam menjelaskan variasi Kinerja adalah sebesar 80,5%. Sedangkan 19,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Nilai R^2 sebesar 0,814 dapat dikategorikan sebagai kuat/substansial, karena nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tinggi terhadap variabel Kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan Kinerja.

b. *Q-Square* (Q^2)

Pengujian *Q-Square* (Q^2) dilakukan untuk mengetahui kemampuan prediktif model struktural terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 diperoleh melalui prosedur *blindfolding* pada analisis PLS-SEM menggunakan SmartPLS. Model dinyatakan memiliki *predictive relevance* apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0. Semakin besar nilai Q^2 , semakin baik kemampuan prediktif model. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai sebagai berikut:

Tabel IV.13
Hasil *Q Square* (Q^2)

Konstruk Endogen	SSO	SSE	Q^2
Kinerja	440	80,441	0,817

Sumber : Data primer diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian *predictive relevance* (Q^2), diperoleh nilai Q^2 pada variabel Kinerja sebesar 0,817. Nilai tersebut lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki *predictive*

relevance. Nilai Q^2 sebesar 0,817 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam memprediksi Kinerja. Dengan demikian, model yang terdiri atas variabel Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja, dan Rotasi Kerja dinilai mampu memberikan prediksi yang baik terhadap Kinerja dan layak untuk digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.

c. *Goodness of Fit (GoF)*

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai *Goodness of Fit/Model Fit* sebagai berikut:

Tabel IV.14
Goodness of Fit (GoF)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,069	0,069
d ULS	1,53	1,53
D_G	5,397	5,397
Chi-square	1574,342	1574,342
NFI	0,623	0,623

Sumber : Data primer diolah 2026

Analisis masing-masing indikator adalah sebagai berikut.

1) SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*)

Nilai SRMR pada *Saturated Model* dan *Estimated Model* sama-sama sebesar 0,069. Nilai tersebut berada di bawah batas umum 0,08, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik antara matriks korelasi yang diamati dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model.

2) d_ULS (*Squared Euclidean Distance*)

Nilai d_ULS sebesar 1,530 pada kedua model. d_ULS merupakan ukuran perbedaan antara matriks korelasi empiris dengan matriks korelasi yang dihasilkan model. Nilai ini digunakan terutama dalam prosedur *bootstrap* dan tidak memiliki batas *cut-off* tunggal yang dapat digunakan secara langsung. Oleh karena itu, nilai d_ULS sebaiknya dinilai berdasarkan hasil *bootstrap* atau *HI95/HI99* apabila tersedia.

3) d_G (*Geodesic Distance*)

Nilai d_G sebesar 5,397 pada *Saturated Model* dan *Estimated Model*. Sama seperti d_ULS, d_G digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara model empiris dan model yang diestimasi. Interpretasinya sebaiknya dilakukan dengan membandingkan nilai tersebut dengan hasil *bootstrap* yang tersedia pada SmartPLS, bukan hanya berdasarkan angka absolutnya.

4) Chi-square

Nilai Chi-square sebesar 1.574,342 pada kedua model. Chi-square menggambarkan perbedaan antara matriks kovarians empiris dengan matriks kovarians yang dihasilkan model. Dalam PLS-SEM, nilai Chi-square tidak digunakan sebagai satu-satunya dasar untuk menentukan kelayakan model karena sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model.

5) NFI (*Normed Fit Index*)

Nilai NFI sebesar 0,623 pada kedua model. Nilai ini masih berada di bawah kriteria 0,90 yang umumnya digunakan sebagai indikasi *fit* yang baik. Dengan demikian, berdasarkan NFI, model belum mencapai tingkat kecocokan yang optimal.

Hasil *Goodness of Fit* menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria berdasarkan SRMR, dengan nilai $0,069 < 0,08$. Namun, nilai NFI sebesar 0,623 menunjukkan bahwa tingkat kecocokan model masih belum optimal berdasarkan indikator NFI. Sementara itu, d_ULS dan d_G tidak dapat disimpulkan hanya dari nilai absolutnya tanpa membandingkannya dengan hasil *bootstrap*.

Model dapat dinyatakan memiliki kecocokan yang cukup berdasarkan SRMR, tetapi belum menunjukkan kecocokan yang optimal pada seluruh indikator *model fit*. Dalam penelitian PLS-SEM, kondisi tersebut tidak serta-merta menyebabkan model penelitian tidak layak, karena evaluasi model juga harus mempertimbangkan validitas dan reliabilitas konstruk, R^2 , f^2 , Q^2 , serta hasil pengujian hubungan antarvariabel.

3. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *r Statistics* dan *P Values*. Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* ($> 1,96$

pada $\alpha = 0,05$) dan $p\text{-value} (< 0,05)$ (Hair *et al.*, 2022: 115). Jika nilai memenuhi kriteria, maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Pada program SmartPLS hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui t statistik sebagai berikut:

Tabel IV.15
Hasil Uji Hipotesis melalui t statistik

	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation	T Statistic	p value	Keterangan
Etos kerja -> Kinerja	0,551	0,561	0,127	4,341	0,000	Positif dan signifikan
Motivasi -> Kinerja	0,293	0,304	0,145	2,031	0,042	Positif dan signifikan
Beban kerja -> Kinerja	-0,062	-0,072	0,139	0,443	0,658	Negatif dan tidak signifikan
Rotasi kerja -> Kinerja	0,307	0,299	0,119	2,582	0,010	Positif dan signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2026

- Etos kerja terhadap kinerja diperoleh nilai $p\text{ value}$ sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_1 diterima yaitu etos kerja berpengaruh terhadap kinerja.
- Motivasi terhadap kinerja diperoleh nilai $p\text{ value}$ sebesar $0,042 < 0,05$, maka H_2 diterima yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja.
- Beban kerja terhadap kinerja diperoleh nilai $p\text{ value}$ $0,658 > 0,05$, maka H_3 ditolak yaitu beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- Rotasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai $p\text{ value}$ $0,010 < 0,05$, maka H_4 diterima yaitu rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

D. Pembahasan Hasil

Berdasarkan hasil pengujian variabel-variabel tersebut di atas, maka dapat dibahas hal-hal sebagai berikut.

1. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai

Etos kerja terhadap kinerja berdasarkan tabel IV.15 diperoleh nilai *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_1 diterima yaitu etos kerja berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini sejalan dengan Hardiantini *et al.* (2024) dan Witopo *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Zufri *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Semakin tinggi etos kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila etos kerja pegawai rendah, maka kinerja pegawai juga cenderung menurun. Etos kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Pengaruh etos kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki sikap disiplin, tanggung jawab, kerja keras, serta komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan akan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung bekerja dengan sungguh-sungguh, mematuhi aturan organisasi, serta

berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik demi tercapainya tujuan instansi.

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa pegawai di KPP Pratama Klaten telah memiliki kesadaran kerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Etos kerja yang baik mendorong pegawai untuk lebih produktif, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Adanya budaya kerja yang profesional juga turut mendukung peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja perlu menjadi perhatian penting bagi organisasi. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui pembinaan disiplin kerja, pemberian motivasi, keteladanan dari pimpinan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan etos kerja yang tinggi, pegawai akan lebih semangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi terhadap kinerja berdasarkan tabel IV.15 diperoleh nilai *p value* sebesar $0,042 < 0,05$, maka H_2 diterima yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Hernaningsih dan Brahmana (2024) dan Galardo dan Setyawati (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan

yang dilakukan oleh Setyawati *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila motivasi pegawai menurun, maka kinerja pegawai juga cenderung mengalami penurunan. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu faktor penting yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki dorongan kerja tinggi akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih disiplin, memiliki inisiatif, serta berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain itu, motivasi juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap instansi tempat mereka bekerja.

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa pegawai di KPP Pratama Klaten membutuhkan dukungan dan dorongan kerja yang baik agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Motivasi dapat muncul melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis antarpegawai maupun dengan pimpinan. Ketika kebutuhan dan harapan pegawai

terpenuhi, maka pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi perlu menjadi perhatian penting bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi perlu memberikan apresiasi terhadap hasil kerja pegawai, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang. Dengan motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan lebih produktif, memiliki semangat kerja yang baik, dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai

Beban kerja terhadap kinerja berdasarkan tabel IV.15 diperoleh nilai original sample sebesar -0,062 dan *p value* 0,658 > 0,05, maka H_3 ditolak yaitu beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Nuryasin *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan Hardiantini *et al.* (2024) dan Widiastuti dan Taufiq (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten. Arah negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, terdapat kecenderungan kinerja pegawai menurun. Namun, pengaruh yang tidak

signifikan mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja belum mampu memberikan perubahan kinerja yang berarti secara statistik.

Kondisi ini dapat terjadi karena pegawai KPP Pratama Klaten telah terbiasa menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi dan mampu mengelolanya melalui pengaturan prioritas, pembagian tugas, pengalaman kerja, serta koordinasi antarpegawai. Selain itu, sistem kerja dan prosedur yang terstruktur membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai target meskipun beban tugas relatif tinggi. Dengan demikian, beban kerja bukan menjadi faktor utama yang menentukan kinerja pegawai.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa tingginya beban kerja tidak selalu berujung pada rendahnya kinerja. Selama pegawai memiliki kemampuan beradaptasi dan didukung oleh sistem kerja yang baik, kinerja tetap dapat dipertahankan. Meskipun demikian, pengelolaan beban kerja tetap perlu diperhatikan agar tuntutan pekerjaan yang berlebihan tidak menimbulkan kelelahan dan berdampak pada kinerja dalam jangka panjang. Jadi beban kerja memiliki kecenderungan menurunkan kinerja, tetapi pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk menjadi penentu kinerja pegawai KPP Pratama Klaten.

4. Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai

Rotasi kerja terhadap kinerja berdasarkan tabel IV.15 diperoleh nilai $p \text{ value } 0,010 < 0,05$, maka H_4 diterima yaitu rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Irfania dan Rini (2025) dan Lestari dan Deviastri (2024) yang

menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngatimun (2023) yang menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelaksanaan rotasi kerja yang dilakukan organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Rotasi kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung peningkatan kualitas dan produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa perpindahan pegawai dari satu bagian ke bagian lain mampu memberikan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai. Melalui rotasi kerja, pegawai dapat memahami berbagai jenis pekerjaan, meningkatkan keterampilan, serta menambah kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang berbeda. Kondisi tersebut membuat pegawai lebih fleksibel dan mampu bekerja secara lebih efektif dalam mendukung kegiatan organisasi.

Rotasi kerja juga dapat mengurangi rasa jenuh dan kebosanan pegawai akibat pekerjaan yang monoton. Pegawai yang memperoleh suasana dan tantangan kerja baru cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Adanya rotasi kerja yang tepat, pegawai menjadi lebih antusias dalam bekerja dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi kerja di KPP Pratama Klaten telah berjalan dengan baik sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Organisasi perlu terus menerapkan rotasi kerja secara terencana dan sesuai dengan kompetensi pegawai agar dapat meningkatkan pengalaman kerja, kemampuan adaptasi, serta kualitas kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di Bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.
3. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.
4. Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten.

B. IMPLIKASI

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Implikasi dari temuan ini adalah penting bagi instansi untuk menanamkan budaya kerja yang disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme melalui pembinaan, keteladanan pimpinan, serta pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi. Peningkatan etos kerja pegawai akan berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan dan pencapaian target organisasi.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Implikasi dari temuan ini adalah instansi perlu meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian apresiasi, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Implikasi dari temuan ini adalah instansi perlu tetap memperhatikan pembagian beban kerja secara proporsional agar pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan efektif tanpa mengalami tekanan kerja yang berlebihan. Beban kerja yang sesuai dapat membantu pegawai mempertahankan produktivitas dan kualitas pelayanan, meskipun faktor tersebut belum menjadi penentu utama peningkatan kinerja pegawai.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Klaten. Pelaksanaan rotasi kerja yang tepat dapat memberikan pengalaman baru, mengurangi kejenuhan, dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam berbagai bidang pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

C. SARAN

1. Hendaknya instansi terus meningkatkan etos kerja pegawai melalui penerapan disiplin kerja, pemberian teladan dari pimpinan, serta

menciptakan budaya kerja yang profesional agar kinerja pegawai semakin meningkat.

2. Sebaiknya KPP Pratama Klaten meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dan dukungan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Hendaknya pimpinan di KPP Pratama Klaten melakukan pengelolaan beban kerja secara seimbang dan sesuai dengan kemampuan pegawai agar pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal tanpa menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan
4. Sebaiknya pelaksanaan rotasi kerja dilakukan secara tepat dan terencana sesuai kompetensi pegawai agar dapat menambah pengalaman kerja, mengurangi kejenuhan, serta meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2021) *Performance Management*. Chicago: Chicago Business Press.
- Arikunto, S. (2019) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Jakarta : Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2021) *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Azmi, F, M. and Fitri, R. (2022) ‘Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintahan’, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 19(2), pp. 145–152.
- Bridger, R.. (2018) *Introduction to Human Factors and Ergonomics*. Boca Raton: FL : CRC Press.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Wesson, M.J. (2020) *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: Mc. Graw – Hill Education.
- Cox, T. and Griffiths, A. (2017) *Work-related Stress: A Theoretical Perspective*. London: Routledge.
- Dessler, G. (2022) *Human Resource Management*. Hoboken: Pearson Education Limited.
- Galardo, B. and Kristianti Setyawati, L. (2024) ‘Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap’, *JORAPI : Journal of Research and Publication Innovation*, 2(4), pp. 2703–2713.
- Gibson, I. and Donnely (2017) *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hair, J.. *et al.* (2022) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Handoko, T.H. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hardiantini, R. *et al.* (2024) ‘the Role of Integrity, Workload, Work Ethic on Employee Performance in the Field of Procurement, Dismissal, Information and Facilities of Bkpsdm City of Batam’, *PENANOMICS: International Journal of Economics*, 3(2), pp. 1–14. Available at: <https://doi.org/10.56107/penanomics.v3i2.180>.
- Hasibuan, M. (2019) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hernaningsih, E.W. and Brahmana, S.S. (2024) ‘Pengaruh_Kedisiplinan_Lingkungan_Kerja_dan_Motivasi’, 5(9), pp. 3290–3301.

- Hidayat, R. and Kusumah, A. (2020) 'Analisis Beban Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai', *Jurnal Administrasi Publik*, 17(3), pp. 233–241.
- Hidhayati, A.T., Hayat, A. and Yuliani, R. (2023) 'Pengaruh Beban Kerja, Work Life Balance, Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Account Representative dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating', *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(12), p. 2023. Available at: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>.
- Hutabarat, L. *et al.* (2023) 'The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance', *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), pp. 84–92. Available at: <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.171>.
- Irfania, Y. and Rini, H.P. (2025) 'Analisis Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja', *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), pp. 295–303. Available at: <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1351>.
- Kasmir (2023) *Manajemen Keuangan dan Perpajakan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Leiter, M.. and Maslach, C. (2021) *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. New York: NY : Taylor & Francis.
- Lestari, D.A. and Deviastri, L. (2024) 'Enhancing Employee Performance: The Impact of Engagement, Job Rotation, Compensation, and Motivation', *Human Capital and Organizations*, 2(1), pp. 44–54. Available at: <https://doi.org/10.58777/hco.v2i1.277>.
- Luthans (2018) *Organizations Behavior*. New York: Mc. Graw – Hill.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marlius, D., Anwar, S. and Putra, R.Y. (2024) 'Kinerja Pegawai dilihat dari Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Etos Kerja', *Jurnal Pundi*, 8(2), p. 103. Available at: <https://doi.org/10.31575/jp.v8i2.546>.
- Mathis, R. and Jackson, J. (2022) *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- McGregor (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw_Hill.
- Moekijat (2016) *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Munandar, A.S. (2018) *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nawawi, H. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, J.W. (2019) *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. New York: Mc. Graw – Hill Education.
- Ngatimun, N. (2023) 'The Effect of Job Rotation on Employee Performance with

- Motivation as a Mediating Variable', *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(6), pp. 1676–1683. Available at: <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i6.994>.
- Nuryasin, Jamaludin, M. and Hadady, H. (2024) 'Analisis Beban Kerja dan Kejenuhan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi pada OPD di Kabupaten Halmahera Tengah', *Humano : Jurnal penelitian*, 15(1), pp. 328–340.
- Rahmawati, D. and Indrawati, H. (2022) 'Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi Pemerintah', *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 19(1), pp. 101–110.
- Rivai, V. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____ and Sagala, E.J. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. (2017) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____ and Judge, T. (2023) *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education.
- Samsudin, S. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sari, N, P. and Purnamasari, D. (2021) 'Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Pelayanan Publik', *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), pp. 75–83.
- Sedarmayanti (2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyawati, N., Giningroem, D. and Rohaeni, H. (2023) 'Discipline, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT XX', *Insight Journal*, 10(1), pp. 1–15.
- Siagian, P.S. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Soekanto, S. (2019) *Sosiologi Hukum dalam Masyarakat*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sopiah (2018) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Spector, P.. (2019) *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Hoboken: Wiley.
- Sugiyono (2019) *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Media.
- Toro, M.S. et al. (2023) 'The Role Rotation and Training On Employee Performance', *Journal of Management*, 2(1), pp. 70–73. Available at:

<https://myjournal.or.id/index.php/JOM>.

- Usman, I. (2022) 'Meneliti Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai', *Jesya*, 5(2), pp. 1178–1192.
- Vroom, V.H. (2022) *Work and Motivation*. Hoboken: Wiley.
- Wahyudi, A., Kamaruddin and Bas, A.H.M. (2024) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Medialink Global Mandiri', *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 4(1), pp. 27–36.
- Wibowo (2022) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widiastuti, N. and Taufiq, A. (2023) 'Pengaruh Penempatan Pegawai, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul', *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(2), pp. 631–651.
- Witopo, B., Ratnasari, S.L. and Patirol, S.P.S. (2025) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan Dan Pelatihan, Etos Kerja, Karakteristik Individu, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Provinsi Kepulauan Riau', *Dimensi*, 14(1), pp. 77–87.
- Wursanto, A. (2014) *Manajemen dan Evaluasi kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Zufri, M.S., Tridayanti, H. and Suyono, J. (2024) 'The Effect of Organizational Culture and Work Ethic through Motivation on the Performance Achievements', *Innovation Research Journal*, 5(2), p. 186. Available at: <https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.9122>.

Lampiran 1

KUESIONER

Responden yang terhormat,

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket pada penelitian yang berjudul Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Etos Kerja, Motivasi, Beban Kerja Dan Rotasi Kerja (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten). Kuesioner ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi saya di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta.

Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan dan alami. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data.

Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bantuan tak ternilai bagi saya. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, dan peneliti mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat Saya,

Novrilia Sherliyensi

DATA PRIBADI

1. Nama (Inisial) :
2. Jenis Kelamin * : Laki-laki / Perempuan (*coret yang tidak perlu)
3. Umur : Tahun
4. Pendidikan Terakhir : ☐ Diploma ☐ S1
☐ S2 ☐ Lain-lain

Petunjuk pengisian :

1. Cara Mengisi Kuesioner:
 - a. Bacalah setiap pertanyaan/ Pernyataan dengan seksama.
 - b. Berikan jawaban Bapak/Ibu dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai berdasarkan pendapat atau pengalaman Bapak/Ibu.
2. Kerahasiaan Data:

Semua jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Identitas Bapak/Ibu tidak akan diungkapkan.
3. Waktu Pengisian:

Perkiraan waktu untuk mengisi kuesioner ini adalah sekitar 10-15 menit. Mohon luangkan waktu Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban yang jujur dan akurat.
4. Pertanyaan atau Klarifikasi:

Jika Bapak/Ibu memiliki pertanyaan atau memerlukan klarifikasi lebih lanjut, jangan ragu untuk menghubungi kami.

KINERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Bapak/Ibu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik.					
2	Bapak/Ibu berusaha meningkatkan kualitas kerja dari waktu ke waktu.					
3	Bapak/Ibu mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah banyak secara efisien.					
4	Bapak/Ibu melaksanakan tugas sesuai dengan SOP yang berlaku.					
5	Bapak/Ibu bertanggung jawab atas hasil kerja yang dilakukan.					

ETOS KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Bapak/Ibu memiliki semangat tinggi untuk meningkatkan mutu pekerjaan.					
2	Bapak/Ibu menjaga integritas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3	Bapak/Ibu memiliki semangat kerja tinggi untuk mencapai target kerja.					
4	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang ditentukan.					
5	Bapak/Ibu mengelola waktu kerja dengan baik agar semua tugas selesai sesuai jadwal.					

MOTIVASI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pekerjaan Bapak/Ibu sesuai dengan kemampuan dan minatnya.					
2	Bapak/Ibu merasa nyaman dengan suasana di tempat kerja.					
3	Pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani mencerminkan nilai-nilai pribadi.					
4	Bapak/Ibu memahami dengan jelas peraturan dan standar pencapaian kerja.					
5	Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk berkembang dan dipromosikan.					

BEBAN KERJA

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Bapak/Ibu memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.					
2	Bapak/Ibu merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan.					
3	Waktu kerja yang diberikan sesuai dengan beban kerja Bapak/Ibu.					
4	Penggunaan waktu kerja di instansi Bapak/Ibu sudah tertata dengan baik sesuai SOP.					
5	Target kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan Bapak/Ibu.					

ROTASI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Bapak/Ibu ditempatkan pada posisi kerja yang sesuai dengan keterampilan Bapak/Ibu.					
2	Rotasi kerja membantu Bapak/Ibu memaksimalkan potensi diri.					
3	Rotasi kerja membuat Bapak/Ibu memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru.					
4	Bapak/Ibu merasa kemampuan analisisnya meningkat setelah rotasi kerja.					
5	Rotasi kerja membantu Bapak/Ibu mengatasi kejenuhan kerja.					

Lampiran 2

HASIL SKORING

EK1	EK2	EK3	EK4	EK5	MOT1	MOT2	MOT3	MOT4	MOT5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5
4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
1	1	1	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1
3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	5
1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1
3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3
1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2
3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1
4	4	4	5	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2
5	4	4	4	5	2	2	2	1	2	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	2	2	1	2	1	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
1	1	1	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
3	2	3	3	3	1	1	1	2	1	3	2	3	2	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3

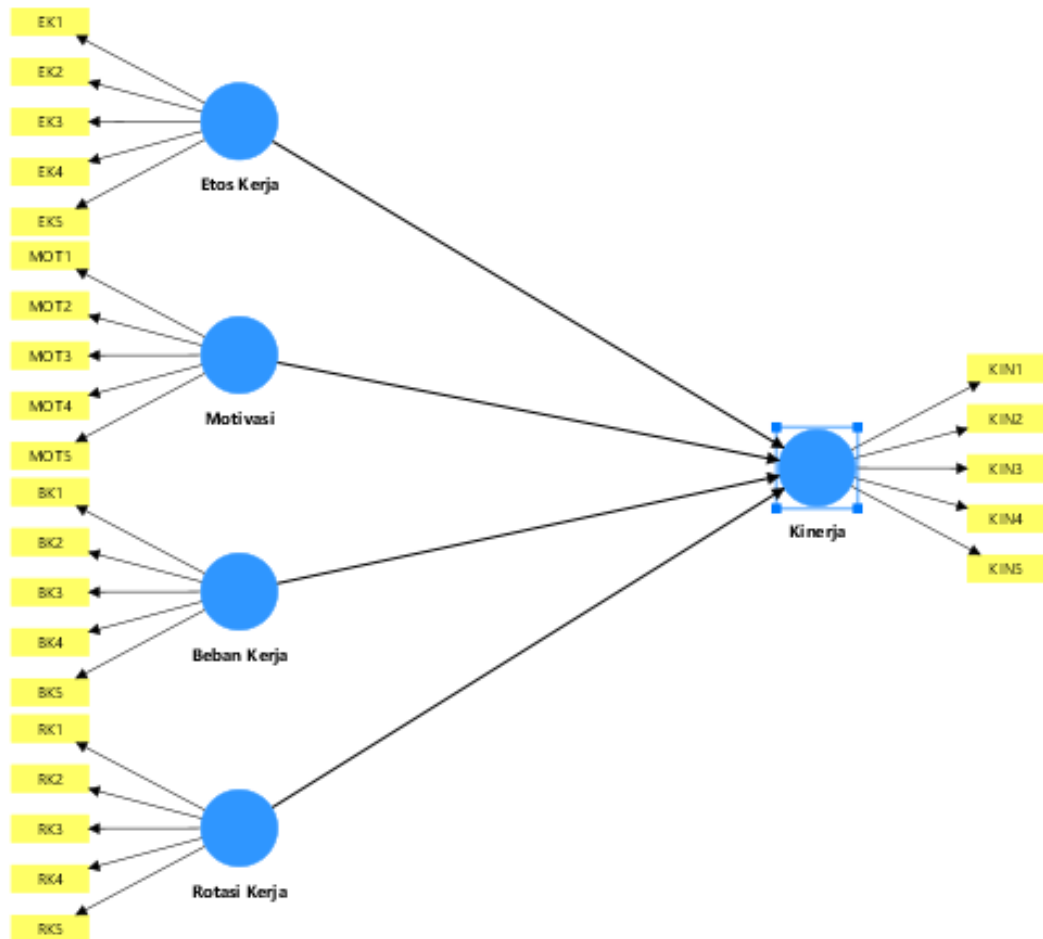
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1
3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3
1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2
4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
5	4	5	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4
4	4	4	5	4	3	3	2	3	2	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	4	4	5	5	4
5	4	4	4	5	2	2	2	1	2	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	2	2	1	2	1	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
5	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
1	1	1	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1

RK1	RK2	RK3	RK4	RK5	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
3	3	3	3	3	1	1	1	1	2
4	5	4	5	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	5	3	5	4	5
3	2	2	2	3	2	2	1	2	2
2	1	2	1	2	3	1	3	2	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	5	4	4	4
3	4	4	4	3	3	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	3	1	3	2	3
5	5	5	5	5	3	4	3	4	3
5	4	5	4	5	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	3	5	3	4	3
5	4	4	4	5	5	3	5	4	5
2	1	2	1	2	1	2	2	1	1
3	2	2	2	3	3	1	3	2	3
5	5	5	5	5	3	5	4	4	3
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	5	3	5	5	5
1	2	1	2	1	1	2	1	1	1
3	3	3	3	3	3	1	3	2	3
2	1	2	1	2	1	4	1	1	1
2	1	1	1	2	2	5	2	1	2
1	2	1	2	1	2	5	3	3	2
1	1	1	1	1	2	4	3	2	2
3	3	3	3	3	2	4	1	1	2
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	4
2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
3	3	3	3	2	1	1	1	1	1
4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	5	3	5	4	5
3	2	2	2	3	2	2	1	2	2
2	1	2	1	2	3	1	3	2	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	5	4	4	4
3	4	4	4	3	3	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5

2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	3	1	3	2	3
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	5	3	4	3
5	4	4	4	4	5	3	5	4	5
2	1	2	3	2	1	2	2	1	1
3	2	2	4	3	3	1	3	2	3
3	3	3	4	3	3	5	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	5	3	5	5	5
1	2	1	2	1	1	2	1	1	1
3	3	3	3	3	3	1	3	2	3
2	1	2	1	2	1	4	1	1	1
2	1	1	1	2	2	5	2	3	2
1	2	1	2	1	2	5	3	3	3
1	1	1	1	1	2	4	3	2	2
3	3	3	3	3	2	4	1	1	2
3	4	3	4	3	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	5	5	5	4	5
3	4	3	4	3	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
4	5	4	5	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
3	3	3	3	3	1	1	1	1	2
4	5	4	5	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	5	3	5	4	5
3	2	2	2	3	2	2	1	2	2

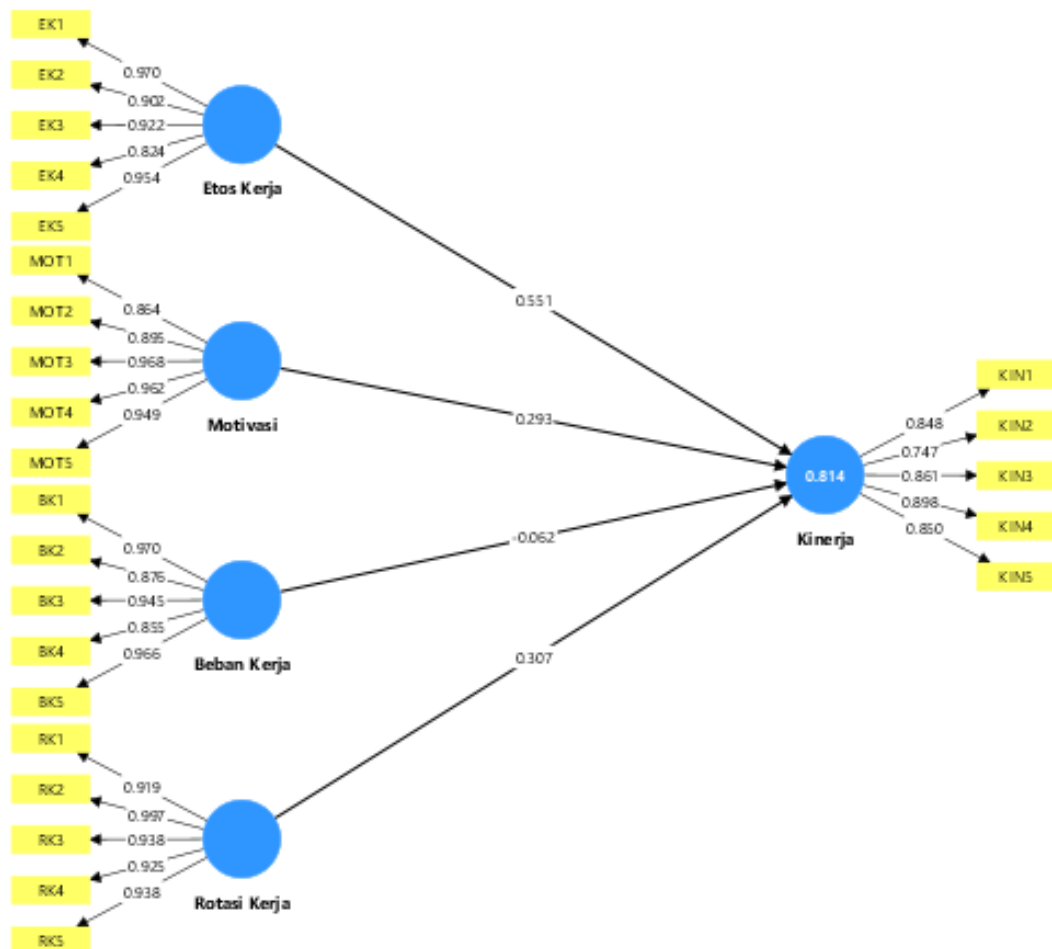
Lampiran 3

Model Struktural Penelitian Menggunakan *Partial Least Squares* (PLS-SEM)



Lampiran 4

Hasil Estimasi Model PLS-SEM



Lampiran 5

Hasil Uji Validitas

Hasil Validitas Konvergen

Loading Factor

	Beban Kerja	Etos Kerja	Kinerja	Motivasi	Rotasi Kerja
BK1	0.970				
BK2	0.876				
BK3	0.945				
BK4	0.855				
BK5	0.966				
EK1		0.970			
EK2		0.902			
EK3		0.922			
EK4		0.824			
EK5		0.954			
KIN1			0.848		
KIN2			0.747		
KIN3			0.861		
KIN4			0.898		
KIN5			0.850		
MOT1				0.864	
MOT2				0.895	
MOT3				0.968	
MOT4				0.962	
MOT5				0.949	
RK1					0.919
RK2					0.997
RK3					0.938
RK4					0.925
RK5					0.938

Hasil AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
Beban Kerja	0.966	0.969	0.967	0.853
Etos Kerja	0.963	0.965	0.963	0.839
Kinerja	0.919	0.926	0.924	0.709
Motivasi	0.969	0.971	0.969	0.863
Rotasi Kerja	0.976	0.977	0.976	0.891

Nilai HTMT

	Beban Kerja	Etos Kerja	Kinerja	Motivasi	Rotasi Kerja
Beban Kerja					
Etos Kerja	0.715				
Kinerja	0.663	0.768			
Motivasi	0.612	0.477	0.753		
Rotasi Kerja	0.478	0.363	0.705	0.770	

Lampiran 6

Hasil Uji Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
Beban Kerja	0.966	0.969	0.967	0.853
Etos Kerja	0.963	0.965	0.963	0.839
Kinerja	0.919	0.926	0.924	0.709
Motivasi	0.969	0.971	0.969	0.863
Rotasi Kerja	0.976	0.977	0.976	0.891

Nilai *Composite Reliability* (rho_c)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
Beban Kerja	0.966	0.969	0.967	0.853
Etos Kerja	0.963	0.965	0.963	0.839
Kinerja	0.919	0.926	0.924	0.709
Motivasi	0.969	0.971	0.969	0.863
Rotasi Kerja	0.976	0.977	0.976	0.891

Lampiran 7

Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Beban Kerja -> Kinerja	2.504
Etos Kerja -> Kinerja	2.023
Motivasi -> Kinerja	3.032
Rotasi Kerja -> Kinerja	2.459

Lampiran 8

Hasil Uji R *Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.814	0.805

Lampiran 9

Hasil Uji Q *Square*

Construct Crossvalidated Redundancy			
Construct	SS0	SSE	Q ² (=1-SSE/SS0)
Kinerja	440.000	80.441	0.817

Lampiran 10

Hasil Uji *Goodness of Fit*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.069	0.069
d_ULS	1.530	1.530
d_G	5.397	5.397
Chi-square	1574.342	1574.342
NFI	0.623	0.623

Lampiran 11

Hasil Uji F *Square*

	Beban Kerja	Etos Kerja	Kinerja	Motivasi	Rotasi Kerja
Beban Kerja			0.008		
Etos Kerja			0.809		
Kinerja					
Motivasi			0.153		
Rotasi Kerja			0.206		

Lampiran 12

Hasil Uji T statistik

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> Kinerja	-0.062	-0.072	0.139	0.448	0.658
Etos Kerja -> Kinerja	0.551	0.561	0.127	4.341	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.293	0.304	0.145	2.031	0.042
Rotasi Kerja -> Kinerja	0.307	0.299	0.119	2.582	0.010

Lampiran 13

Hasil Pengujian *Bootstrapping* Model Struktural

