

**PENGARUH ROTASI KERJA DAN PENGAWASAN INTERNAL  
TERHADAP TINGKAT KEDISIPLINAN PEGAWAI ASN DI LIMA  
INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

**Oleh :**

**Alvara Eka Salsabila  
NIM 19102040026**

**Pembimbing :**

**Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M.  
NIP 196405122000032001**

**MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
2023**

# SURAT PENGESAHAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1314/Un.02/DD/PP.00.9/08/2023

Tugas Akhir dengan judul : **PENGARUH ROTASI KERJA DAN PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI ASN PADA LIMA INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : **ALVARA EKA SALSABILA**  
Nomor Induk Mahasiswa : **19102040026**  
Telah diujikan pada : **Senin, 05 Juni 2023**  
Nilai ujian Tugas Akhir : **A-**

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM  
SIGNED

Valid ID: 64daedf6e2a4b



Penguji I

Muhammad Toriq Nurmadiansyah,  
S.Ag.,M.Si  
SIGNED

Valid ID: 64d51d99d7dab



Penguji II

Dra. Siti Fatimah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 64c7b714776cb



Yogyakarta, 05 Juni 2023  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 64dc74d9adeb3

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 5158556 Yogyakarta 55281

### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:  
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamualaikum wr.wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka saya selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Alvara Eka Salsabila

NIM : 19102040026

Judul Skripsi : PENGARUH ROTASI KERJA DAN PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI ASN PADA LIMA INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah (MD) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 29 Maret 2023

Ketua Prodi MD

Pembimbing

  
M. Toriq Nurmadiansyah, M.Si  
NIP. 19690227 2200312 1 002

  
Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M  
NIP. 19640512 200003 2 001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Alvira Eka Salsabila  
NIM : 19102040026  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **PENGARUH ROTASI KERJA DAN PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI ASN PADA LIMA INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 29 Maret 2023

Menyatakan,  
  
Alvira Eka Salsabila  
19102040026

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan kepada:

Almamater tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



## MOTTO

“Semua kesuksesan berawal dari dirimu sendiri. Disiplin terhadap diri sendiri merupakan sebuah langkah menuju kesuksesan” (Zulfathi Fuad)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Zulfathi Fuad, Nasihat disampaikan dalam forum rapat pemuda pemudi, Klaten, Juni 2023.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puja dan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat beserta hidayat-Nya, Tugas Akhir Skripsi dalam rangka untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Sosial dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja dan Pengawasan Internal Terhadap Tingkat Kedisiplinan Pegawai ASN Pada Lima Instansi Pemerintah Kabupaten Klaten” dapat disusun sesuai dengan harapan. Tugas Akhir Skripsi ini dibuat dan diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian penelitian ini tidak terlepas adanya dukungan, nasehat, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Prof. Dr. Marhumah, M.Pd selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak M. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ibu Dr. Hikmah Endraswati, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah berkenan membimbing, memberikan motivasi, serta mengarahkan perkuliahan dari awal sampai selesai.

5. Ibu Dr. Dra. Mikhriani, M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang sudah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan arahan, dukungan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi.
6. Seluruh Staf Pegawai Tata Usaha Manajemen Dakwah yang telah memudahkan administrasi dalam penyelesaian skripsi.
7. Orang tua saya Bunda Wiwik Dwi Harti Uswatun Chasanah, S.Pd. dan Papa Ari Marjoko, S.Pd. yang telah senantiasa selalu memberikan doa, semangat, motivasi, pengorbanan, nasihat, kasih sayang, dan menyisihkan finansialnya, sehingga saya dapat menyelesaikan masa studi saya.
8. Adik saya Hamas Nabil Alghazali yang selalu memberikan doa kepada saya.
9. Aufaa Bagas Sadewa yang selalu menjadi support sistem, memberi motivasi, dan nasihat dari masa perkuliahan hingga saya dapat menyelesaikan masa studi saya.
10. Sahabat-sahabat SMA saya Rani, Zaqi, Siti, dan Binta yang selalu memberi motivasi dan semangat kepada saya selama kuliah hingga saya menyelesaikan skripsi saya dan menjadi sarjana.
11. Teman-teman terbaik saya Wyne, Pais, Aziz, Cacing, Wildan, Rama yang telah banyak membantu dan mendukung dalam menyelesaikan skripsi.
12. Teman sekamar saya Fani dan Giska yang telah memberi support setiap hari kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi. Dan Khofifah sipaling frik yang setiap hari menemani dan belajar bersama untuk menyelesaikan skripsi.
13. Kepada teman-teman seperjuangan Manajemen Dakwah 2019 saya ucapkan terimakasih telah menemani dan bersama-sama melewati semester demi semester hingga kini ada yang perjuangannya akan berakhir dan ada yang masih melanjutkan perjuangannya.

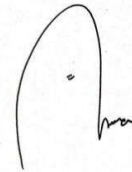


14. Teman-teman Organisasi Daerah KAMUSUKA (Ikatan Mahasiswa Klaten UIN Sunan Kalijaga) yang telah menjadi pengalaman, pendukung setia, dan penyemangat penulis selama penyusunan skripsi ini.

15. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, yang telah membantu, mendukung, dan memberikan masukan-masukan kepada saya baik secara langsung maupun tidak langsung sejak awal masa perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.

Semoga kebaikan dalam bentuk apapun dari seluruh pihak menjadi ibadah dan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk seluruh pihak, pembaca dan peneliti selanjutnya. Aamiin.

Yogyakarta, 2 Maret 2023  
Penulis,



Alvara Eka Salsabila  
19102040026

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## ABSTRAK

Alvara Eka Salsabila (19102040026). Skripsi dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja dan Pengawasan Internal Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai ASN pada Lima Instansi Pemerintah Kabupaten Klaten”. Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rotasi kerja terhadap kedisiplinan kerja, pengaruh pengawasan internal terhadap kedisiplinan kerja, serta pengaruh rotasi kerja dan pengawasan internal secara simultan terhadap kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten sejumlah 60 pegawai. Metode pengumpulan data melalui angket atau kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling* yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan secara acak tanpa mempertimbangkan kedudukan pada suatu populasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda dengan menggunakan SPSS 24.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja, pengawasan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja, serta rotasi kerja dan pengawasan internal secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten. Variabel rotasi kerja dan pengawasan internal berpengaruh sebesar 66,9% terhadap kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian.

**Kata Kunci** : Rotasi Kerja, Pengawasan Internal, dan Kedisiplinan Kerja

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR ISI

<b>SURAT PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Kajian Pustaka .....	8
F. Kerangka Teori.....	12
1. Rotasi Kerja.....	12
2. Pengawasan Internal.....	24
3. Kedisiplinan Pegawai.....	31
4. Kerangka Konsep .....	40
5. Hipotesis.....	40
<b>BAB II METODE PENELITIAN</b> .....	<b>44</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	44
B. Sumber Data Penelitian.....	45
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	45
1. Populasi Penelitian .....	45
2. Sampel Penelitian .....	45
D. Definisi Operasional Penelitian .....	47
1. Variabel Independen.....	47
2. Variabel Dependen .....	48
E. Metode Pengumpulan Data.....	50

1. Data Primer .....	50
2. Data Sekunder .....	50
F. Teknik Pengumpulan Data .....	51
G. Instrument Penelitian .....	52
H. Instrument Penelitian .....	52
I. Metode Analisis Data .....	55
1. Uji Kualitas Data .....	56
2. Uji Asumsi Klasik .....	57
3. Uji Hipotesis.....	59
J. Sistematika Pembahasan.....	61
<b>BAB III GAMBARAN UMUM LIMA INSTANSI PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN .....</b>	<b>63</b>
A. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Klaten.....	63
1. Profil.....	63
2. Visi dan Misi Organisasi .....	64
3. Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Klaten 65	
4. Sumber Daya Manusia .....	67
B. Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten.....	68
1. Fungsi .....	68
2. Visi dan Misi .....	69
3. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten.....	70
4. Sumber Daya Manusia .....	71
C. Dinas Kebudayaan Kepemudaan Olahraga dan Priwisata Kabupaten Klaten.....	72
1. Profil.....	72
2. Visi dan Misi .....	73
3. Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Klaten.....	74
4. Sumber Daya Manusia .....	75
D. Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Klaten.....	76
1. Profil.....	76
2. Visi dan Misi .....	77
3. Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Klaten .....	78
4. Sumber Daya Manusia .....	80

E. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Klaten .....	81
1. Profil.....	81
2. Visi dan Misi .....	82
3. Struktur Organisasi Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman .....	82
4. Sumber Daya Manusia .....	84
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>85</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	85
B. Analisis Deskriptif Responden .....	86
C. Uji Kualitas Data.....	87
1. Uji Validitas.....	87
2. Uji Reliabilitas.....	89
D. Uji Asumsi Klasik.....	90
1. Uji Normalitas .....	90
2. Uji Heterokedasitas .....	93
3. Uji Multikolinieritas.....	94
E. Analisis Regresi Linear Berganda.....	95
F. Uji Hipotesis .....	96
1. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	96
2. Hasil Pengaruh Parsial (Uji t).....	97
3. Hasil Pengaruh Simultan (Uji f).....	98
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>99</b>
A. Kesimpulan .....	99
B. Keterbatasan Penelitian.....	99
C. Saran .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>105</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Data Populasi dan Sampel.....	64
Tabel 2.2 Operasional Variabel Penelitian .....	66
Tabel 2.3 Metode Skala dan Pengukuran.....	70
Tabel 2.4 Instrumen Penelitian Variabel Rotasi Kerja (X1).....	71
Tabel 2.5 Instrument Penelitian Variabel Pengawasan Internal (X2) .....	72
Tabel 3.1 Data Pegawai DPUPR.....	86
Tabel 3.2 Data Pegawai Dinas Kesehatan.....	90
Tabel 3.3 Data Pegawai DISBUDPARPORA.....	94
Tabel 3.4 Data Pegawai Dinas Sosial P3APPKB .....	98
Tabel 3.5 Data Pegawai DISPERWAKIM .....	102
Tabel 4.1 Total Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner .....	103
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	104
Tabel 4.3 Pendidikan Responden.....	104
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden .....	105
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Rotasi Kerja (X1).....	106
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Pengawasan Internal (X2) .....	106
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Kedisiplinan Kerja (Y) .....	107
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Validitas Rotasi Kerja, Pengawasan Internal dan Kedisiplinan Kerja .....	108
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas .....	109
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas .....	113
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	113
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	115
Tabel 4.13 Hasil Uji Pengaruh Parsial (Uji t) .....	116
Tabel 4.14 Hasil Uji Pengaruh Simultan (Uji-F) .....	117
Tabel 5.1 Hasil Uji Hipotesis .....	120



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Proses Pengambilan Data .....	51
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten .....	70
Gambar 2.3 Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Klaten.....	74
Gambar 2.4 Struktur Organisasi DINSOS P3APPKB Kabupaten Klaten .....	79
Gambar 2.5 Struktur Organisasi Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Klaten.....	82
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas dengan Normal Probability Plot .....	92
Gambar 4.2 Histogram .....	92
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	93

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Mengacu pada pengesahan Undang-Undang Nomor 25 tentang Pelayanan Publik Tahun 2009, yang menjelaskan bahwa tujuan pelayanan publik adalah memberikan kepastian hukum bagi hubungan antar masyarakat dan penyedia layanan publik. Selain itu, menurut UUD 1945, pelayanan publik yang berkualitas merupakan kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara Indonesia. Pelayanan publik menurut Sinambela adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk melayani kebutuhan manusia dan menawarkan kepuasan kepada warganya.<sup>2</sup> Oleh karena itu, terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas tentunya menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat.<sup>3</sup> Pelayanan publik merupakan salah satu aspek fundamental ditingkat pemerintahan nasional, provinsi dan pedesaan. Kegiatan pelayanan ini diselenggarakan oleh pemerintah, baik pemerintah pusat, provinsi maupun kabupaten/kota sesuai dengan jenjang dan jenis pelayanannya masing-masing. Mekanisme ini dianggap sebagai sistem tata kelola *multilevel* dalam pemberian layanan publik. Penyelenggaraan pelayanan publik menjadi lebih terbuka, transparan, akuntabel, hemat biaya, dan responsif.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi didukung sepenuhnya oleh perilaku pegawai. Baik buruknya kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagai suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya.<sup>4</sup> Sumber Daya Manusia baik secara individu maupun kelompok merupakan motor

---

<sup>2</sup> Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018)

<sup>3</sup> Udin B. Sore dan Sobirin, *Kebijakan Publik*. (Makassar: CV. Sah Media, 2017)

<sup>4</sup> Purwanto S. Katidjan, Suharno Pawirosumarto, Albertus Isnaryadi. *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta: MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume VII, No. 3, Okt 2017.

penggerak dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi instansi pemerintah untuk mencapai ukuran kinerja yang diharapkan. Pegawai mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Jika kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik maka kinerja pegawai dan organisasi juga akan baik. Oleh karena itu, pegawai memiliki peran penting dalam membentuk dan mengelola organisasi serta memanfaatkan teknologi yang ada.<sup>5</sup>

Tingkat disiplin Aparatur Sipil Negara dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam mencapai ukuran kinerja yang baik bagi suatu organisasi, termasuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Disiplin adalah kepatuhan dalam menghormati dan melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas pegawai dalam bekerja dan dapat memotivasi pegawai untuk berdisiplin diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>6</sup> Nitisemito berpendapat bahwa disiplin lebih tepat jika diartikan sebagai sikap tingkah laku dan tindakan yang sesuai dengan peraturan perusahaan atau instansi, baik tertulis maupun tidak.<sup>7</sup> Penegakan disiplin pegawai merupakan sesuatu yang penting bagi suatu organisasi karena dengan disiplin akan membuat pekerjaan yang dilakukan lebih efektif dan efisien. Jika disiplin tidak dapat ditegakkan, kemungkinan besar tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi tidak dapat dicapai.<sup>8</sup> Tingkat disiplin kerja sangat

---

<sup>5</sup> Thoha, M. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014)

<sup>6</sup> Abdo RA, Halil HM, Kebede BA, Anshebo AA, Ayalew MD, Nedamo SA, et al. (2021). *Health system responsiveness in maternity care at Hadiya zone public hospitals in Southern Ethiopia: Users' perspectives*. PLoS ONE 16 (10): e0258092. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258092>

<sup>7</sup> Abdul Rahman Saleh dan Rita Komalasari. *Manajemen Perpustakaan*. (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2014)

<sup>8</sup> Ann M Cools., Annelies G Menhout., Fran Vanderstukken., Dorien Borms., Philippe Declève., Fredrik R Johansson. 2021. *The Challenge of The Sporting Shoulder: From Injury Prevention Through Sport-Specific Rehabilitation Toward Return to Play*.

penting diterapkan sebagai prasyarat pembentukan sikap dan perilaku. Jadi disiplin melatih diri untuk membentuk, meluruskan atau menyempurnakan sesuatu, sebagai sikap kemampuan atau karakter moral. Tingkat kedisiplinan dapat dijadikan sebagai upaya untuk melakukan penyesuaian terhadap instansi atau lembaga pemerintahan yang ada untuk memahami nilai-nilai yang ada serta bagaimana seharusnya bersikap dan berperilaku dalam instansi pemerintah agar pegawai dapat berdisiplin dalam bekerja dan melaksanakan tanggung jawabnya.<sup>9</sup>

Dalam lingkungan kerja, budaya disiplin dikenal dengan disiplin kerja. Disiplin kerja adalah kemampuan seseorang secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja berdasarkan aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan.<sup>10</sup> Disiplin kerja pegawai adalah persepsi pegawai terhadap sikap pegawai dalam hal keteraturan dan pengaturan diri yang dimiliki pegawai dalam bekerja dalam organisasi tanpa merugikan dirinya sendiri, orang lain maupun lingkungan. Menurut Putri dkk, pegawai yang disiplin dapat diartikan sebagai pegawai yang selalu datang dan pulang tepat waktu, mentaati semua peraturan organisasi, mengerjakan pekerjaan dan tugas dengan baik dengan penuh rasa tanggung jawab.<sup>11</sup>

Dari 5 instansi yang peneliti melakukan observasi, setiap instansi Dinas Sosial P3APKKB, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga, dan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman memiliki maksimal 42 Aparatur Sipil Negara. Ada beberapa peraturan disiplin bagi Aparatur Sipil Negara di Kota Klaten, antara lain disiplin jam

---

<sup>9</sup> Busca L., & Bertrandias, L. (2020). *A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of digital Marketing*. Journal of Interactive Marketing, 49, 1-19.

<sup>10</sup> Yoel Brando Sitopu., dkk. *The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance*. Medan: Universitas Prima Indonesia, 2021.

<sup>11</sup> Putri dkk. 2019. *Dampak Penerapan Green Accounting dan Kinerja Lingkungan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia*. E-JRA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

kerja, disiplin berpakaian, dan disiplin menyelesaikan pekerjaan. Ketentuan jam kerja Aparatur Sipil Negara Bappeda yang telah diatur adalah:

- a. Waktu masuk kantor adalah pukul 07.30 WIB (Upacara Pagi) dan keluar kantor pukul 16.00 WIB.
- b. Waktu istirahat adalah pukul 12.00 WIB s/d 13.00 WIB.

Tata cara berpakaian aparatur sipil negara adalah :

1. Mengenakan Baju Khaki PDH Kuning untuk hari Senin dan Selasa;
2. Pakaian hitam putih untuk hari Rabu;
3. Baju batik hari Kamis;
4. Baju Melayu untuk hari Jumat.

Namun berdasarkan observasi penelitian pada kedisiplinan pegawai ASN pada instansi pemerintah di Kabupaten Klaten, peneliti mengambil 5 instansi salah satunya Dinas Sosial P3APPKB, peneliti melihat beberapa pelanggaran disiplin yang mengakibatkan keterlambatan pelayanan pada Dinas Sosial P3APPKB, pegawai kantor terlambat masuk istirahat, tidak berada di ruang kerja pada jam kerja. Berdasarkan indeks kehadiran yang berada pada Dinas Sosial P3APPKB pada bulan Januari s.d. Desember 2022 terdapat 80% pegawai hadir tepat waktu, 9% pegawai hadir terlambat, 5% pulang cepat, dan 6% tidak hadir. Hal tersebut mengakibatkan pimpinan Dinas Sosial P3APPKB untuk melakukan pembinaan terhadap PNS yang melakukan pelanggaran disiplin terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hampir sama pada Dinas Pekerjaan Umum, pada tahun 2022 ditemukan beberapa pegawai yang masih ditemukan 85% pegawai hadir tepat waktu, 9% terlambat masuk kantor, 3% tidak masuk kantor tanpa pemberitahuan, 3% pulang lebih awal. Kemudian observasi pada Dinas Kesehatan ketidaksiplinan pegawai terlihat dari banyaknya jumlah indeks laporan kehadiran pada tahun 2022 yaitu 80% hadir tepat

waktu, 10% hadir terlambat, 6% pulang cepat, dan 4% tidak hadir, dan pada Dinas Pariwisata kedisiplinan pegawai sudah cukup bagus terlihat dari survey kepuasan masyarakat dan berdasarkan indeks kehadiran tahun 2022 yang ada yaitu 88% hadir tepat waktu, 7% hadir terlambat, 3% pulang cepat, dan 2% tidak hadir. Sedangkan pada Dinas Perumahan Rakyat kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari indeks kehadiran bulan Januari s.d. Desember 2022 yaitu 79% datang tepat waktu, 7% hadir terlambat, 9% pulang cepat, dan 5% tidak hadir.

Berdasarkan fenomena yang ada, tingkat kedisiplinan pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) pada lima instansi pemerintah Kabupaten Klaten menjadi urgensi dalam penelitian ini. Sehingga penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Menciptakan pegawai yang disiplin tidaklah mudah karena disiplin kerja dapat tercapai apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya meliputi rotasi kerja dan pengawasan internal pada pegawai dapat diakomodasi dengan baik.

Salah satu faktor yang menjadi pengaruh belum tercapainya tingkat kedisiplinan maksimal pada tahun 2022 adalah mutasi jabatan yang sering dilakukan oleh instansi pemerintah di Kota Klaten. Berdasarkan hasil observasi kuesioner terhadap 60 responden terhadap rotasi pegawai, diketahui ada sekitar 35 pegawai yang merasa rotasi pegawai mengurangi tingkat kedisiplinan, sehingga pegawai merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru. Sedangkan 25 pegawai yang setuju dengan rotasi pegawai untuk meningkatkan kedisiplinan, hal ini dapat dimaklumi dilihat dari tingkat waktu penyelesaian tugas. Namun belum ada penelitian sebelumnya yang mengkaji bagaimana rotasi kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai ASN di lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten, sehingga hal ini menjadi kebaruan dalam penelitian.



Untuk menjamin disiplin kerja pegawai tentunya tidak akan optimal jika hanya memberikan peraturan saja tanpa ada upaya untuk melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi utama manajemen organisasi. Pengawasan merupakan salah satu bentuk fungsi manajemen yang disebut pengendalian. Dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, tentunya pengawasan yang dimaksud adalah pengawasan pegawai negeri di instansi tersebut. Pengawasan internal dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Pengawasan internal dapat membantu disiplin kerja pegawai dalam mencapai prestasi dan target yang menguntungkan, dan mencegah kehilangan sumber daya. Dapat membantu menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya. Dan juga dapat memastikan kinerja pegawai mematuhi Undang-Undang dan peraturan, terhindar dari reputasi yang buruk dan segala kosekuensinya. Selanjutnya dapat juga membantu mengarahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, yang terhindar dari hal yang merugikan.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rotasi kerja dan pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan. Subjek penelitian ini yaitu pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten. Sehingga penelitian ini diberi judul, “Pengaruh Rotasi Kerja Dan Pengawasan Internal Terhadap Tingkat Kedisiplinan Pegawai ASN Pada Lima Instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara rotasi kerja terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten?
2. Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten?
3. Apakah terdapat pengaruh secara simultan antara rotasi kerja dan pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang serta perumusan masalah maka tujuan dan kegunaan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara rotasi kerja terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten.
2. Menguji apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten.
3. Menguji apakah terdapat pengaruh secara simultan antara rotasi kerja dan pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Manfaat Teoritik

Untuk memperoleh bukti-bukti data empiris tentang analisis pengaruh antara rotasi kerja dan pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan pada pegawai ASN pada lima instansi pemerintah di Kabupaten Klaten yang akan bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, dan akademis mahasiswa di dalam bidang Sumber Daya Manusia dan bermanfaat bagi kantor instansi pemerintah dalam meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawannya.

##### 2. Manfaat Manajerial

Penelitian ini dapat menjadi sebuah bahan informasi dan sebagai referensi tambahan yang berkaitan dengan variabel di dalam penelitian yaitu pengaruh antara rotasi kerja dan pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan.

#### **E. Kajian Pustaka**

Peneliti sadar bahwa penelitian yang dilakukan ini bukanlah penelitian yang dilakukan pertama kali. Berikut ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki fokus penelitian yang sama antara lain sebagai berikut:

*Pertama* penelitian yang dilakukan oleh Lailan Akmalia dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PD. Pembangunan Kota Medan.<sup>12</sup> Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja karyawan pada PD. Pembangunan Kota Medan. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap

---

<sup>12</sup> Akmalia. Lailan, Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kedisiplinan kerja Karyawan Pada PD. Pembangunan Kota Medan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2018

kedisiplinan kerja karyawan pada PD. Pembangunan Kota Medan. Dalam penelitian ini pengumpulan data melalui angket penelitian yang berupa kuesioner, yaitu menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan diisi oleh responden dan wawancara. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji f dan koefisien determinan. Ada pengaruh positif variabel kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Dengan pengaruh seperti itu terkandung arti bahwa makin baik kepemimpinan dan pengawasan maka semakin baik kedisiplinan kerja karyawan. Dari uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Penelitian ini mengambil tempat di PD. Pembangunan Kota Medan. Meskipun pokok pembahasannya sama mengenai pengawasan, akan tetapi objek dan lokasi penelitian berbeda.

*Kedua* dikarenakan penulis tidak menemukan sumber kajian pustaka yang sesuai maka peneliti menggunakan sumber judul yang merupakan bab yang berkaitan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Penulis mengkaji penelitian yang dilakukan oleh Mulkan Yahya Nasution, Wirda Novarika AK, dan Siti Rahmah Subea dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.Citra Kencana Industri.<sup>13</sup> Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini pengumpulan data melalui kuesioner yang berisi pertanyaan yang diberikan pada karyawan PT.Citra Kencana Industri. Teknik analisis yang digunakan adalah uji statistik melalui uji ttest. Hasil uji ttest menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh positif

---

<sup>13</sup> Mulkan Yahya Nasution, Wirda Novarika AK, dan Siti Rahmah Sibuea, Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.Citra Kencana Industri, Fakultas Teknik Universitas Islam Sumatera Utara, 2022.

dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F-test menunjukkan bahwa rotasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Meskipun pokok pembahasannya sama mengenai rotasi kerja, akan tetapi objek dan lokasi penelitian berbeda.

*Ketiga* dikarenakan penulis tidak menemukan sumber kajian pustaka yang sesuai maka peneliti menggunakan sumber judul yang merupakan bab yang berkaitan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Penulis mengkaji penelitian yang dilakukan oleh Ipan Saputra dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja, Deskripsi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Petugas Cleaning Service di PT. Angkasa Pura Solusi Integra Cabang Palembang.<sup>14</sup> Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh rotasi kerja, deskripsi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pada petugas cleaning service di PT. Angkasa Pura Solusi Integra Cabang Palembang. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan dokumentasi perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dan menggunakan aplikasi statistic SPSS versi 25. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari uji F terdapat adanya pengaruh yang signifikan dari rotasi kerja, deskripsi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji T dapat dijelaskan variabel rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel deskripsi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun pokok pembahasan yang

---

<sup>14</sup> Ipan Saputra, Pengaruh Rotasi Kerja, Deskripsi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Petugas Cleaning Service di PT. Angkasa Pura Solusi Integra Cabang Palembang, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti, 2023.

dibahas pada penelitian ini sama dengan penelitian yang sedang kami teliti, akan tetapi objek dan lokasi penelitian berbeda.

*Keempat* penelitian yang dilakukan oleh Novi Sri Sandyawati dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Probolinggo.<sup>15</sup> Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan yang menyangkut tingkat disiplin Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengawasan terhadap disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Probolinggo. Data-data diambil dan diperoleh melalui penyebaran kuesioner, kemudian diolah melalui Analisa koefisien korelasi product moment dan Analisa koefisien determinan, yang selanjutnya disajikan dalam bentuk Analisa ilmiah. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pengawasan mempunyai pengaruh yang positif terhadap disiplin pegawai negeri sipil dan pengaruhnya berada pada kategori sedang. Hal ini terbukti dengan hasil perhitungan koefisien korelasi product moment diperoleh hasil 0,425. Selanjutnya dengan perhitungan korelasi determinan diperoleh hasil sebesar 18,06%. Yang berarti bahwa peningkatan disiplin pegawai negeri sipil pada sebesar 18,06% disebabkan oleh pelaksanaan pengawasan, selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Meskipun pokok pembahasan yang dibahas pada penelitian ini sama dengan penelitian yang sedang kami teliti, akan tetapi objek dan lokasi penelitian berbeda.

*Kelima*, dikarenakan penulis tidak menemukan sumber kajian pustaka yang sesuai maka peneliti menggunakan sumber judul yang merupakan bab yang berkaitan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Penulis mengkaji penelitian ini

---

<sup>15</sup> Novi Sri Sandyawati. Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Probolinggo. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Bayuangga Probolinggo. 2021.



yang dilakukan oleh Wihda Munawwarah Tanjung dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Rifan Financindo Berjangka Medan.<sup>16</sup> Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh rotasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rifan Financindo Berjangka. Jenis penelitian ini adalah asosiatif yang penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Hasil penelitian ini berdasarkan analisis data statistic, indikator-indikator pada penelitian ini bersifat valid dan reliable. Pada pengujian regresi linear berganda membuktikan bahwa variabel rotasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan, pada variabel lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Pada uji t variabel rotasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada uji f variabel rotasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun pokok pembahasan yang dibahas pada penelitian ini sama dengan penelitian yang sedang kami teliti, akan tetapi objek dan lokasi penelitian berbeda.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Rotasi Kerja**

#### **a. Pengertian Rotasi Kerja**

Rotasi kerja adalah perpindahan pekerjaan secara teratur dan horizontal tanpa perubahan gaji atau posisi/tingkat. Tujuannya adalah untuk menawarkan pegawai pada berbagai tugas kerja dari satu area kerja ke area kerja lainnya. Istilah lain dari rotasi pekerjaan adalah mutasi, pemindahan atau transfer.

Menurut Hasibuan rotasi kerja adalah perubahan tempat atau jabatan pegawai tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi itu, istilah-

---

<sup>16</sup> Wihda Munawwarah Tanjung, Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Rifan Financindo Berjangka Medan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area, 2018.

istilah yang sama dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer.<sup>17</sup> Rotasi pekerjaan adalah tentang menempatkan pegawai di tempat yang tepat dimana mereka bisa mendapatkan hasil terbaik. Dalam persaingan yang ketat saat ini, rotasi pekerjaan terbukti menjadi strategi terbaik untuk menemukan dan menarik pegawai yang paling cocok untuk posisi yang lebih tinggi. Alur kerja membantu kepala SDM menentukan siapa yang dapat digantikan oleh siapa dan menemukan kecocokan yang sesuai dan berguna.

Tidak jarang kinerja pegawai mengalami fluktuasi. Kondisi tersebut diyakini berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja di satu unit atau hanya satu tempat kerja. Hasilnya adalah kebosanan dan bahkan kebosanan di antara pegawai. Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia, kondisi seperti itu tidak sehat. Selanjutnya, manajemen harus secara teratur menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan/pegawai. Siklus kerja tidak selalu mulus, namun tidak menutup kemungkinan tindakan tersebut akan menimbulkan protes dari karyawan yang sudah merasa mapan dengan posisinya saat ini. Oleh karena itu, praktik semacam itu terkadang harus didasarkan pada informasi akurat tentang kinerja individu, pengalaman kerja dalam sesi pelatihan, dan perilaku pegawai. kemudian harus disosialisasikan agar pegawai tidak merasa diperlakukan tidak adil. Penting juga untuk dicatat bahwa rotasi pekerjaan didasarkan pada keterampilan pegawai yang bersangkutan dan harus dipersiapkan sebelumnya setidaknya dalam bentuk membiasakan diri dengan pekerjaan baru.

---

<sup>17</sup> Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Bumi Aksara

Rotasi kerja secara definisi memiliki beberapa arti. Beberapa arti dari rotasi kerja menurut beberapa ahli, antara lain:

- a) Sastrohadwiryo mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.<sup>18</sup>
- b) Hariandja mengemukakan bahwa “ Rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan”.<sup>19</sup>
- c) Robbins mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan”.<sup>20</sup>

Menurut Campion, et.all., “*Job rotation could be used to improve employees administrative skills set. This would enable employees to gain and potential new jobs and get a better view of career possibilities. In a similar vein, employees who rotate through various departments or positions within an organization have greater chances of learning and developing new skills, knowledge, and attitudes.*”<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Siswanto Sastrohadwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia edisi 2* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 9.

<sup>19</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Personalia Perusahaan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006), 157.

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 649.

<sup>21</sup> Campion, M.A., Cheraskin, L., & Stevens, M.J. (1994). Career-relate antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*. 37, 1518-1542).

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas terdapat kesamaan mengenai pengertian rotasi kerja, yaitu: Rotasi kerja adalah perubahan posisi seorang pegawai dengan transmisi horizontal atau datar untuk mengurangi saturasi. Selain itu, rotasi pekerjaan merupakan proses pergantian pekerjaan secara horizontal, dimana pegawai memiliki jenis dan tanggung jawab yang berbeda. Hal ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk mengurangi tingkat kejenuhan dan meningkatkan pengalaman kerja pegawai.

Rotasi pekerjaan salah satu pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.<sup>22</sup> Rotasi pekerjaan secara tidak langsung memberikan manfaat bagi organisasi karena karyawan yang mempunyai banyak keterampilan memberi manajemen lebih banyak dalam merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mengisi lowongan-lowongan.<sup>23</sup> Merotasikan karyawan pada posisi yang tepat pada prinsipnya untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja, kemudian untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi.<sup>24</sup>

#### b. Tujuan Rotasi Kerja

Rotasi dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain

---

<sup>22</sup> Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating The Influence of Job Rotation on Performance By Considering Skill variation And Job Satisfaction of Bank Employees. *Tehnicki Vjesnik*, 20(3), 473-478.

<sup>23</sup> Salih, M. O. I., & Al.Ibed, A. B. A. N. Y. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(07), 6181-6184.

<sup>24</sup> Tumpia, V., & Rumokoy, F. S. (2018). The Role of Job Rotation Practices Toward Employee Performance In Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL). *Jurnal EMBA*, 6(2), 898-907.

supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain dibidang yang berbeda pada suatu perusahaan.<sup>25</sup>

Menurut Simamora tujuan dari pelaksanaan Rotasi Kerja adalah sebagai berikut :<sup>26</sup>

- a) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan karyawan yang ada dalam organisasi.
- b) Membuka kesempatan untuk pengembangan karir.
- c) Memperluas dan menambah pengetahuan.
- d) Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu karyawan.
- e) Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja.
- f) Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
- g) Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan perihal tujuan kerja, misalnya: jalur karir, keseimbangan tenaga kerja, menambah pengalaman, mengurangi kebosanan, penghargaan dan penalti pelanggaran. Dari sini dapat disimpulkan bahwa tujuan rotasi kerja adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru kepada pegawai, membangkitkan semangat baru dalam bekerja dan meningkatkan prestasi kerja pegawai, serta mencegah kebosanan dalam bekerja.

---

<sup>25</sup> Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana Prenada Jakarta: Media Group. Hlm. 102.

<sup>26</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997), 167.

c. Dasar-dasar Rotasi Kerja

Dalam melaksanakan rotasi kerja, organisasi terlebih dahulu harus menentukan dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman dalam pemilihan pegawai yang akan dirotasi. Sastrohadiwiryono membagi menjadi tujuh dasar pelaksanaan Rotasi kerja yaitu :<sup>27</sup>

- a) Rotasi kerja didasarkan atas kebijakan dan peraturan manajer, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam pedoman yang berlaku.
- b) Rotasi kerja didasarkan atas prinsip *The Right Man on The Right Job*, yang artinya rotasi kerja yang dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- c) Rotasi kerja sebagai Tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
- d) Rotasi kerja sebagai media kompetisi yang rasional, artinya pelaksanaan rotasi kerja berdasarkan kompetisi yang rasional berupa penilaian kerja.
- e) Rotasi kerja sebagai Langkah untuk promosi karyawan bagi karyawan.
- f) Rotasi kerja dilakukan untuk mengurangi *labour turn over*.
- g) Pelaksanaan rotasi kerja harus terkoordinasi.

---

<sup>27</sup> Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Edisi 2* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 12.



Selanjutnya Melayu Hasibuan mengemukakan bahwa ada dua rotasi jabatan yang biasa dilakukan dalam suatu organisasi, yaitu:<sup>28</sup>

a) Cara tidak ilmiah

Rotasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan dengan:

- Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- Berorientasi semata-mata pada masa kerja dan ijazah, bukan pada prestasi atau faktor-faktor riil
- Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia bukan atas kebutuhan riil karyawan
- Berdasarkan spoil sistem (sistem kekeluargaan)

b) Cara ilmiah

Rotasi dengan cara ilmiah didasarkan atas metode ilmiah, sebagai berikut:

- Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
- Berorientasi kepada kebutuhan yang riil/nyata
- Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
- Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam
- Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan

---

<sup>28</sup> Hasibuan, Melayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara. Hlm.103.

d. Jenis Rotasi

Menurut Hasibuan rotasi dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu sebagai berikut:<sup>29</sup>

a) Rotasi Sementara

Rotasi sementara merupakan suatu bentuk rotasi yang dilakukan dalam jangka waktu sementara. Bentuk rotasi ini digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena jabatan yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau alasan lainnya. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang diangkat untuk sementara waktu melaksanakan tugas jabatan yang bersangkutan.

b) Rotasi Tetap

Jenis rotasi ini adalah suatu bentuk rotasi yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

c) Rotasi Kecil

Jenis rotasi ini adalah suatu bentuk rotasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Dalam bentuk rotasi ini, wewenang, tanggung jawab dan gaji tidak mengalami perubahan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>29</sup> Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

e. Indikator Rotasi Kerja

Menurut Bambang Wahyudi rotasi kerja merupakan suatu mutase personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan ada lima indikator rotasi yaitu:<sup>30</sup>

1. Pengalaman
2. Pengetahuan
3. Kebutuhan
4. Prestasi Kerja
5. Tanggung Jawab

Menurut Tanjung (2018) dalam rotasi kerja terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur variabel tersebut, yaitu:<sup>31</sup>

a) Kemampuan karyawan

Menurut Schermerhorn, Hunt & Obsorn kemampuan didefinisikan sebagai “*Ability is the capacity to perform the various task needed for a given job*”.

Yang berarti kemampuan merupakan kapasitas seseorang didalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya.<sup>32</sup>

b) Pengetahuan

Menurut Schermerhorn, Hunt & Obsorn pengetahuan (*knowledge*) adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman. Dimana setiap karyawan memiliki

<sup>30</sup> Bambang Wahyudi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita. Hal.109.

<sup>31</sup> Tanjung, Wihda .M. Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area Medan. 2018. Hlm. 5

<sup>32</sup> Schermerhorn, Hunt & Obsorn. 2009. *Organizational Behavior*. English: Wiley. Hlm.88

pengetahuan yang berbeda, begitu juga pekerjaan yang dilaksanakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga karyawan berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut.<sup>33</sup>

c) Kejenuhan Karyawan

Karyawan yang telah bekerja lama di suatu unit bagian pekerjaan akan merasakan kejenuhan dan bosan dalam menjalankan aktivitas kerja. Rasa jenuh tersebut jika tidak segera ditangani akan menimbulkan permasalahan baru seperti menurunkan kinerja seorang karyawan.

f. Tahapan Rotasi Kerja

Ada beberapa tahapan rotasi kerja yang ditulis oleh Lie (2009) pada artikelnya dalam Ayub diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Menanyakan kepada karyawan apakah karyawan bersedia untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang ke pekerjaan yang lainnya, sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan tersebut dan tidak ada dampak yang berakibat pada penurunan kinerja karyawan yang dirotasi.
- 2) Melakukan tes atas ujian seperti pada proses awal perekrutan karyawan. Hal ini diperlukan agar rotasi kerja yang dilakukan sesuai dengan kepribadian.
- 3) Melakukan *training* bila diperlukan sehingga karyawan dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya yang baru.
- 4) Memindahkan karyawan berkelompok sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir *stress* kerja terutama bila karyawan yang dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda.

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm.120

- 5) Melakukan pengawasan performa karyawan dengan mendokumentasikan kerja karyawan pada tempat kerja baru untuk mengetahui karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan yang baru atau tidak.
- 6) Menanyakan Kembali pada karyawan apakah karyawan tersebut nyaman atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap ada pekerjaan barunya atau pindah ke pekerjaannya yang lama setelah beberapa bulan di rotasi atau di pindahkan, misalnya setelah 3 bulan masa rotasi.<sup>34</sup>

g. Faktor Penyebab dan Alasan Rotasi

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab pelaksanaan rotasi kerja dalam suatu organisasi, antara lain yaitu:

a) Permintaan Sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas permintaan pegawai sendiri dan atas persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini biasanya hanya terjadi pada posisi yang sama-sama diisi dengan baik, yang berarti wewenang dan tanggung jawab serta tingkat kompensasinya tetap sama. Cara seorang pegawai membuat permintaan alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan.

---

<sup>34</sup> Ayub Budi Pracoyo, "Hubungan Program Rotasi Kerja dengan Kinerja Tenaga Keperawatan di Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta", Skripsi, STIKES Kusuma Husada Surakarta, 2015, hlm. 7-8.

Adapun alasan-alasan yang biasa digunakan atas rotasi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kesehatan

Pegawai tidak dapat mendukung mereka secara fisik dan mental dalam melaksanakan tugas mereka, misalnya pegawai yang meminta rotasi dari dinas luar/lapangan ke dinas kantor/dalam.

2) Keluarga

Kepentingan pegawai pada hubungan keluarga memaksanya untuk bekerja di bidang yang sama dengan keluarga, misalnya merawat orang tua yang sudah lanjut usia.

3) Kerjasama

Hubungan kerja dengan pegawai lain atau atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan penyesuaian atau perubahan posisi kerja, misalnya seorang pegawai tidak dapat bekerja dengan karyawan lain karena pertengkaran atau perselisihan.

b) Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah siklus yang dihasilkan dari keinginan manajemen untuk meningkatkan produksi dengan memindahkan karyawan yang bersangkutan ke posisi atau pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Pemindahan pekerjaan yang produktif ini didasarkan pada hasil evaluasi kinerja pegawai yang berkinerja tinggi, sedangkan pegawai yang kurang berprestasi dan disiplin diturunkan pangkatnya. Alasan lain untuk alih tugas produktif didasarkan pada keterampilan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.



## 2. Pengawasan Internal

### a. Pengertian Pengawasan Internal

Pengawasan internal adalah pengawasan internal yang dilakukan oleh atasan dari lingkungan internal organisasi atau lembaga negara yang dikendalikan. Sedangkan pengertian pengawasan internal yang lebih luas yaitu pengendalian internal yang dilakukan oleh sarana pemantau yang berasal dari sarana pemantau khusus, khusus dibentuk oleh pemerintah atau eksekutif.

Pengawasan adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah, mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara dan meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dalam menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan *system internal control* yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan atau organisasi, pegawai, dan masyarakat.<sup>35</sup>

Pengawasan internal adalah proses, dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran dalam kategori berikut :<sup>36</sup>

- a) Efektivitas dan efisiensi operasi.
- b) Tingkat kenadalan pelaporan keuangan.
- c) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengawasan internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang

---

<sup>35</sup> Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi cetakan ke tiga belas)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

<sup>36</sup> Sawyer, Dittenhofer, S. Cheiner. 2005. *Internal Auditing*, Buku Satu, Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.

reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.<sup>37</sup>

Pada dasarnya Tindakan pengawasan internal dapat digolongkan sebagai berikut:<sup>38</sup>

a) Pengawasan dari dalam

Pengawasan dari dalam adalah pengawasan yang dilakukan perusahaan atas dasar pekerjaan yang dilaksanakan.

b) Pengawasan dari luar

Pengawasan dari luar merupakan pengawasan yang dilakukan oleh aparat, unit, instansi, atau suatu organisasi posisinya di luar perusahaan, mereka bekerja atas instruksi atau permintaan yang diberikan kepadanya.

c) Pengawasan preventif

Yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan, tujuannya untuk mencegah terjadinya kesalahan atau kekeliruan dalam pengawasan terhadap penyusunan perencanaan.

d) Pengawasan represif

Pengawasan represif adalah pengawasan terhadap hasil yang dicapai menjamin mutu atau kualitas kerja serta pencapaian target yang dilaksanakan.

---

<sup>37</sup> Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley. 2006. *Auditing and Assurance Service*, 13<sup>th</sup> Edition, Jhon Wiley & Sons inc., New York.

<sup>38</sup> M. Manullang. 2012. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press. Hlm.185.

Proses pengawasan dilakukan berdasarkan standar yang digolongkan ke dalam tiga golongan besar, yaitu:<sup>39</sup>

- 1) Standar dalam bentuk fisik
  - a) Kuantitas hasil kerja
  - b) Kualitas hasil kerja
  - c) Ketepatan waktu
- 2) Standar dalam bentuk uang
  - a) Standar biaya
  - b) Standar penghasilan
  - c) Standar investasi
- 3) Standar intangible  
Kegiatan bawahan

b. Tipe-tipe Pengawasan

Menurut Handoko ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu:<sup>40</sup>

- a) Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)

Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering control*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

---

<sup>39</sup> M. Manullung. 2012. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press. Hlm.186.

<sup>40</sup> Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

- b) Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Pengawasan ini sering disebut pengawasan “Ya-Tidak”, *screening control* atau “berhenti-terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

- c) Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai *past-action control*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang.

c. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah mengevaluasi, menganalisis, merekomendasikan dan mengkomunikasikan hasil surat/laporan yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi atau lembaga yang diselidiki. Adapun menurut Ernie dan Saefulah, fungsi pengawasan dibagi menjadi tiga yaitu:<sup>41</sup>

- a) Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
- b) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c) Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

---

<sup>41</sup> Tisnawati, Ernie S dan Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Purnada Media Group.

d. Indikator Pengawasan Internal

Pengawasan atasan merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan. Tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar.

Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Handoko, Indikator pengawasan adalah sebagai berikut:<sup>42</sup>

a) Penetapan Standar

Menetapkan standar pelaksanaan yaitu menetapkan suatu satuan pengukuran yang akan digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil suatu pekerjaan.

b) Pengukuran Kerja

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja, yaitu melalui pengamatan, laporan lisan dan tertulis, inspeksi atau dengan pengambilan sampel.

c) Penilaian Kinerja

Merupakan proses untuk menentukan tingkat perbedaan antara pelaksanaan kerja (hasil) yang dicapai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>42</sup> Handoko T. Hani. 2016. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit BPFE. Hlm 363-365.

d) Tindakan Koreksi

Tindakan perbaikan atau koreksi dilaksanakan apabila dalam pelaksanaan kerja ditemukan penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan yang harus segera diperbaiki. Melalui Tindakan perbaikan terhadap suatu penyimpangan, diharapkan hasil kerjaan sesuai dengan rencana.

e. Perancangan Proses Pengawasan

Menurut Handoko pendekatan untuk prosedur pengawasan ada lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk kegiatan pengawasan, yaitu:<sup>43</sup>

a) Merumuskan hasil yang diinginkan

Pimpinan harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin.

b) Menetapkan petunjuk (*predictor*)

Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan.

c) Pengukuran masukan

Perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan pimpinan untuk mengubah atau mengambil tindakan koreksi.

d) Hasil-hasil pada tahap-tahap permulaan. Bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau lebih jelek daripada yang diperkirakan, maka perlu dilakukan penilaian Kembali.

e) Gejala-gejala (*sympoms*). Ini adalah kondisi-kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya.

---

<sup>43</sup> Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.



- f) Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan. Perkiraan mula-mula didasarkan pada asumsi-asumsi dengan kondisi “normal”

f. Karakteristik Pengawasan

Menurut Handoko karakteristik pengawasan yang efektif dapat dirinci sebagai berikut:<sup>44</sup>

- a) Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat
- b) Tepat-waktu, informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila ada kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- c) Objektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
- d) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik. Sistem pengawasan harus memutuskan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau akan mengakibatkan kerusakan yang fatal.
- e) Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- f) Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan organisasi.
- g) Terkoordinasi dengan aliran organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.
- h) Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

---

<sup>44</sup> Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFEE.

- i) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- j) Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

### 3. Kedisiplinan Pegawai

#### a. Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan individu maupun kelompok sama halnya bagi suatu organisasi ataupun instansi pemerintah karena mereka yang berdisiplin tinggi umumnya berprestasi lebih tinggi pula.<sup>45</sup> Disiplin adalah suatu keharusan memudahkan jalannya organisasi. Di mana tanpa dalam menerapkan disiplin pada seseorang, dia tidak melakukan itu dan dapat melakukan tugasnya sebagaimana adanya jatuh tempo disiplin yang baik karenanya pasti menggambarkan diri mereka sebagai sangat bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat membangkitkan motivasi dan semangat kerja dan implementasi tujuan agensi, karyawan, dan komunitas. Setiap pemimpin organisasi dan instansi pemerintah selalu berusaha agar pegawai memiliki kedisiplinan yang baik.

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan

---

<sup>45</sup> Widjaja, A. (1990). *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Raja Grafindo Persada.

wewenang yang diberikan kepadanya.<sup>46</sup> Pendapat lain merumuskan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.<sup>47</sup>

Berdasarkan dua pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap pada pegawai untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dimana dia bekerja.

Disiplin dalam bekerja sangat penting karena diharapkan sebagian besar aturan akan diikuti secara disiplin oleh pegawai dan bekerja sesuai prosedur pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktifitas. Oleh karena itu jika pegawai tidak menerapkan aturan yang ditetapkan di instansi maka tindakan disiplin merupakan langkah terakhir yang dapat diambil terhadap seorang pegawai yang kinerjanya di bawah standar. Tindakan disiplin ini dapat berupa teguran-teguran (*reprimands*), penskoran (*suspension*), penurunan pangkat dan gaji (*reductions pay*), dan pemecatan (*firing*). Tindakan disipliner tidak termasuk dalam pemberhentian sementara atau penurunan jumlah tenaga kerja yang disebabkan karena berkurangnya anggaran atau kurangnya pekerjaan. Tindakan-tindakan disipliner ini disebabkan oleh kejadian-kejadian perilaku khusus dari pegawai yang

---

<sup>46</sup> Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

<sup>47</sup> Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

menyebabkan rendahnya produktivitas atau pelanggaran-pelanggaran aturan-aturan instansi.<sup>48</sup>

Dalam mengukur kedisiplinan pegawai harus diciptakan peraturan serta tata tertib sebagai petunjuk yang harus diwujudkan oleh semua pegawai. Peraturan yang dimaksud adalah sebagai berikut:<sup>49</sup>

- a) Peraturan jam masuk, jam istirahat dan jam pulang.
- b) Peraturan tentang berpakaian dan tingkah laku dalam bekerja.
- c) Peraturan tentang cara melakukan dan menyelesaikan pekerjaan serta cara berhubungan dengan orang lain.
- d) Peraturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh selama didalam sebuah organisasi maupun instansi.

Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil pada BAB 1 Pasal 1 yang menyatakan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu kesanggupan untuk Pegawai Negeri Sipil dalam menaati kewajiban serta menghindari larangan yang telah ditentukan di dalam peraturan perundang-undangan dan atau kedinasan, jika peraturan tersebut dilanggar dan tidak ditaati serta tidak dipatuhi maka pegawai tersebut akan mendapatkan hukuman disiplin. Hukuman disiplin yang dimaksud dilakukan guna untuk membina pegawai yang telah melakukan pelanggaran supaya tidak mengulangi lagi dan memperbaiki dimasa yang akan datang.

---

<sup>48</sup> Gomes, Fasutino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Andi.

<sup>49</sup> Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi Keti). Kencana Prenada Media Grup.

## b. Maksud dan Tujuan Kedisiplinan Pegawai

Maksud dari kedisiplinan pegawai yaitu untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang handal, profesional dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintah yang menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, maka Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara diuntut untuk setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan pemerintah serta bersikap disiplin, jujur, adil, transparan dan akuntabel dalam melaksanakan tugas. Adapun tujuan dari kedisiplinan pegawai yaitu sebagai berikut:

- a) Untuk lebih terjaminnya ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai.
- b) Mendorong peningkatan kinerja dan perubahan sikap dan perilaku pegawai.
- c) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- d) Meningkatkan tanggung jawab pegawai.
- e) Mempercepat proses perubahan kearah peningkatan profesionalisme dalam bekerja.

## c. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Handoko disiplin kerja dapat dibedakan menjadi 3 yaitu:<sup>50</sup>

### a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif ini adalah kegiatan yang dirancang untuk mendorong pegawai untuk secara sadar mematuhi berbagai standar dan aturan, untuk mencegah berbagai penyimpangan atau pelanggaran. Yang lebih penting dalam hal ini adalah memupuk “disiplin diri” untuk setiap pegawai tanpa terkecuali. Pimpinan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan suasana

---

<sup>50</sup> Hani, Handoko T. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. Suasana kerja penuh disiplin tanpa paksaan harus ada standar untuk setiap pegawai ini mencegah kemungkinan pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang ditentukan.

b) Disiplin Korektif

Disiplin ini merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. tindakan perbaikan ini dapat berupa hukuman dan dikenal sebagai Tindakan disipliner (ukuran kedisiplinan).

c) Disiplin Progresif

Disiplin ini berarti hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bertindak korektif sebelum hukuman pimpinan untuk membantu pegawai memperbaiki kesalahan.

Setiap organisasi atau instansi yang diinginkan memiliki jenis disiplin preventif yang terbukti dengan sendirinya dan sukarela. Namun kenyataannya selalu disiplin itu lebih karena paksaan eksternal dan hak-hak pegawai telah menjadi sarana yang tepat untuk mengenali disiplin pegawai.

Hak-hak pekerja seringkali menjadi isu dalam proses disipliner pekerja, demikian juga dalam penelitian ini jenis-jenis disiplin kerja apa yang telah dipelajari adalah disiplin preventif yang digunakan untuk mendorong pegawai mengikuti aturan yang telah ditetapkan.



d. Indikator- indikator Kedisiplinan

Menurut Hasibuan ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, yaitu:<sup>51</sup>

a) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin.

c) Bala Jasa

Bala jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap instansi/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik

---

<sup>51</sup> Malayu S.P. Hasibuan. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.

akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap instansi supaya kedisiplinan pegawai instansi baik pula.

e) Waskat

Waskat (penegasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

f) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

g) Sanksi

Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Menurut Sinodimedjo dalam Sutrisno (2019:94) indikator-indikator mengenai disiplin kerja antara lain:<sup>52</sup>

- a) Peraturan jam masuk, pulang, dan istirahat.
- b) Peraturan dan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam instansi dan sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat Rivai dalam Alfiah (2019) ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a) Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
- b) Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di kantor.
- c) Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- d) Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.

---

<sup>52</sup> Sutrisno Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-10. Jakarta: Prenamedia Group, 2019. Hal. 94

e) Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.

e. Hambatan- hambatan Yang Dihadapi Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja

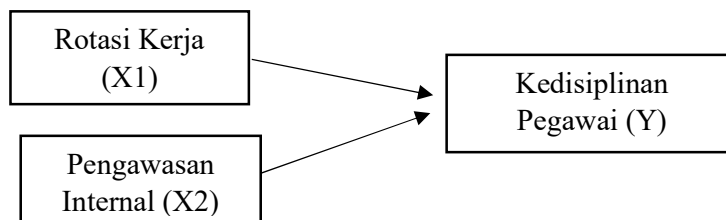
Kendala yang dihadapi pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja adalah sulitnya bersikap gigih terhadap karyawan yang terbukti bersalah, misalnya: meninggalkan pekerjaan tidak tepat waktu dan datang terlambat pada jam kerja serta pegawai yang tidak mengoptimalkan jam kerjanya.

Menurut Yayat pada dasarnya pegawai dapat digolongkan dalam kriteria sebagai berikut:

- a) Pegawai yang berprestasi dan memiliki potensi.
- b) Pegawai yang berpotensi tetapi mempunyai masalah.
- c) Pegawai yang biasa-biasa saja dan sulit untuk mengembangkan diri.
- d) Pegawai yang tidak berpotensi dan tidak memiliki motivasi kerja yang baik.

Kriteria 1 (satu) pegawai tidak mengalami masalah serius untuk meningkatkan disiplin kerja karena pegawai memiliki motivasi yang baik untuk berhasil. Pegawai dengan kriteria 2 (dua) telah menemukan potensi yang menunjukkan masalah yang signifikan, misalnya masalah kedisiplinan. Mereka dengan kriteria 3 (tiga) tergolong normal tetapi mengalami kesulitan dalam memenuhi potensinya, umumnya para pegawai ini cukup pasif. Dan kriteria 4 (empat) pegawai mengalami kesulitan dalam meningkatkan kedisiplinan karena cenderung mengabaikan aturan yang telah ditetapkan organisasi dan sanksi yang diberikan tidak efektif untuk mengubah perilaku tersebut.

#### 4. Kerangka Konsep



#### 5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban awal untuk rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian disajikan sebagai kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban awal karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, bukan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data.<sup>53</sup>

##### 1. Pengaruh Variabel Rotasi Kerja terhadap Tingkat Kedisiplinan Kerja Pegawai

Menurut Sastrohadiwiryono mengemukakan bahwa rotasi kerja adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.<sup>54</sup>

Dasar rotasi jabatan merupakan bentuk pengembangan karyawan yang berpijak kepada hal-hal utama yang mengacu terhadap proses pelaksanaan rotasi jabatan. Menurut Malayu Hasibuan (2008) ada tiga dasar atau landasan rotasi jabatan yaitu:

<sup>53</sup> Sugiono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT. Alfabeta

<sup>54</sup> Ibid, hlm.11

- a) Merit system, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya.
- b) Seniority sistem, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas dasar masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan.
- c) Spoil sistem, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.

Penelitian ini didukung oleh Wihda Munawwarah Tanjung yang berjudul Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Rifan Financindo Berjangka Medan menemukan hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>55</sup> Dan penelitian yang dilakukan Ipan Saputra dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja, Deskripsi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Petugas Cleaning Service di PT. Angkasa Pura Solusi Integra Cabang Palembang hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.<sup>56</sup> Maka dari itu, dapat ditemukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan rotasi kerja terhadap tingkat kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.

---

<sup>55</sup> Wihda Munawwarah Tanjung, "Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rifan Financindo Berjangka Medan", Skripsi (Medan: Universitas Medan Area, 2018).

<sup>56</sup> Ipan Saputra, "Pengaruh Rotasi Kerja, Deskripsi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Petugas Cleaning Service di PT. Angkasa Pura Solusi Integra Cabang Palembang", Skripsi (Palembang: Universitas Tridinanti, 2023).



## 2. Pengaruh Variabel Pengawasan Internal terhadap Variabel Kedisiplinan Pegawai

Menurut Hasibuan, pengawasan adalah Tindakan nyata dan efektif untuk mencegah, mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara dan meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dalam menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan system internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan atau organisasi, pegawai, dan masyarakat.<sup>57</sup> Pengawasan berfungsi untuk mengevaluasi, menganalisis, merekomendasikan dan mengkomunikasikan hasil surat/laporan yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi atau lembaga yang diselidiki.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lailan Akmalia dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PD. Pembangunan Kota Medan. Hasil dari penelitian ini adalah pengawasan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Maka dari itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan pengawasan internal terhadap tingkat kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.

## 3. Pengaruh Variabel Rotasi Kerja, dan Pengawasan Internal terhadap Variabel Kedisiplinan Pegawai

Kedisiplinan adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan individu maupun kelompok sama halnya bagi suatu organisasi ataupun instansi pemerintah karena mereka yang berdisiplin tinggi umumnya berprestasi lebih

---

<sup>57</sup> Hasibuan Malayu S.P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi cetakan ke tiga belas). Jakarta: PT. Bumi Aksara.

tinggi pula.<sup>58</sup> Disiplin dalam bekerja sangat penting karena diharapkan sebagian besar aturan akan diikuti secara disiplin oleh pegawai dan bekerja sesuai prosedur pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktifitas.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulkan Yahya Nasution, dkk dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Kencana Industri yang menyatakan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Didukung oleh penelitian yang dilakukan Novi Sri Sandyawati dengan judul Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Probolinggo menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Maka dari itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan rotasi kerja dan pengawasan internal secara simultan terhadap tingkat kedisiplinan pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>58</sup> Widjaja, A. 2009. Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar. Raja Grafindo Persada.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan tentang pengaruh rotasi kerja dan pengawasan internal terhadap kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten 2023 diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel rotasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.
2. Variabel pengawasan internal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.
3. Secara simultan variabel rotasi kerja dan pengawasan internal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kedisiplinan pegawai ASN pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Peneliti menggunakan responden dengan jumlah terbatas 60 orang dari sampel 67 pegawai. Dengan demikian, hasil yang diperoleh mungkin tidak mencerminkan tanggapan semua pegawai ASN. Penelitian selanjutnya berharap dapat menggunakan sampel yang lebih banyak sehingga rotasi kerja dan pengawasan internal dapat dianalisis secara keseluruhan.
2. Keterbatasan dalam memperoleh informasi mengenai lima instansi (DPUPR, DINKES, DISBUDPARPORA, DINSOS P3APPKB, DISPERWASKIM) Kabupaten Klaten, seperti kontak langsung dengan pegawai dan waktu penelitian yang terbatas.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data-data di lapangan pada dasarnya penelitian ini berjalan baik. Namun bukan suatu kekeliruan apabila peneliti ingin mengemukakan beberapa saran yang mudah-mudahan bermanfaat bagi kemajuan pendidikan pada umumnya. Adapun saran yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak instansi diharapkan dapat menerapkan rotasi kerja secara tepat khususnya pada bagian kedisiplinan kerja, dan justru karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengeruh rotasi kerja sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja. Dimana pengaruh rotasi kerja yang baik juga akan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai instansi dan meminimalkan resiko yang mungkin timbul, selain itu instansi juga dapat menambahkan pengawasan internal karena pada saat ini pengawasan internal di instansi masih banyak yang melakukan usaha represif dibandingkan usaha preventif.
2. Penelitian selanjutnya akan lebih baik, lebih variatif, dan lebih akurat jika peneliti bersedia menambah jumlah sampel dan lama waktu penelitian.

**Tabel 5 1**  
**Hasil Uji Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil</b>
H <sub>1</sub>	Rotasi Kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kedisiplinan Kerja (Y) pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.	<b>Diterima</b>
H <sub>2</sub>	Pengawasan Internal (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kedisiplinan Kerja (Y) pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.	<b>Diterima</b>
H <sub>3</sub>	Rotasi Kerja (X1) dan Pengawasan Internal (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kedisiplinan Kerja (Y) pada lima instansi Pemerintah Kabupaten Klaten.	<b>Diterima</b>

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman Saleh dan Rita Komalasari. *Manajemen Perpustakaan*. (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2014)
- Abdo RA, Halil HM, Kebede BA, Anshebo AA, Ayalew MD, Nedamo SA, et al. (2021). *Health system responsiveness in maternity care at Hadiya zone public hospitals in Southern Ethiopia: Users' perspectives*. PLoS ONE 16 (10): e0258092. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258092>
- Ann M Cools., Annelies G Menhout., Fran Vanderstukken., Dorien Borms., Philippe Decleve., Fredrik R Johansson. 2021. *The Challenge of The Sporting Shoulder: From Injury Prevention Through Sport-Specific Rehabilitation Toward Return to Play*.
- Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley. 2006. *Auditing and Assurance Service*, 13<sup>th</sup> Edition, Jhon Wiley & Sons inc., New York.
- Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley, *Auditing dan Assurance Service*, New York, 2006.
- Arikunto, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Bumi Aksara), 2006, hlm.42.
- Ayub Budi Pracoyo, “*Hubungan Program Rotasi Kerja dengan Kinerja Tenaga Keperawatan di Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta*”, Skripsi, STIKES Kusuma Husada Surakarta, 2015, hlm. 7-8.
- Bambang Wahyudi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita. Hal.109.
- Basu Swastha. 2007. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty Offset.
- Busca L., & Bertrandias, L. (2020). *A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of digital Marketing*. Journal of Interactive Marketing, 49, 1-19.
- Lijan Poltak, Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018)
- Campion, M.A., Cheraskin, L., & Stevens, M.J. (1994). Career-relate antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*. 37, 1518-1542).
- Dewi G. A, “*Pengaruh Mutasi Dan Rotasi Terhadap Motivasi Kerja PT.Tunggal Perkasa Plantation*”, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau, 2020
- Gomes, Fasutino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hani, Handoko T. 1998. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jatmiko. B, Pengaruh Pengawasan Internal, Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2020
- Hasibuan, Melayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara. Hlm.103.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi cetakan ke tiga belas)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. *Manajemen Personalialia*, (Jakarta: Bumi Aksara), 2003.
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997), 167.



- Malayu S.P. Hasibuan. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Personalia Perusahaan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006), 157.
- Maulida Ani, Nellis Mardhiah, Pengaruh Kedisiplinan Pegawai Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Pada Kantor Camat Kecamatan Bubon Kabupaten Aceh Barat, Administrasi Negara Universitas Teuku Umar, 2021.
- M. Manullang. 2012. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press. Hlm.185.
- M. Manullung. 2012. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press. Hlm.186.
- M, Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014)
- Purwanto S. Katidjan, Suharno Parwirosumarto, Albertus Isnaryadi. *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta: MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume VII, No. 3, Okt 2017.
- Putri dkk. 2019. *Dampak Penerapan Green Accounting dan Kinerja Lingkungan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia*. E-JRA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
- Salih, M. O. I., & Al.Ibed, A. B. A. N. Y. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(07), 6181-6184.
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating The Influence of Job Rotation on Performance By Considering Skill variation And Job Satisfaction of Bank Employees. *Tehnicki Vjesnik*, 20(3), 473-478.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sawyer, Dittenhofer, S. Cheiner. 2005. *Internal Auditing*, Buku Satu, Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Schermerhorn, Hunt & Obsorn. 2009. *Organizational Behavior*. English: Wiley. Hlm.88
- Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia edisi 2* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 9.
- Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Edisi 2* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 12.
- Sobirin dan Udin B. Sore. *Kebijakan Publik*. (Makassar: CV Sah Media, 2017)
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 649.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Cv, hlm. 13.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidik, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 7.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Cv. Hlm. 12.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2018), hlm. 3-4.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 119.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, (Bandung: Alfabeta), 2015, hlm.38.
- Suharmi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 118.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana Prenada Jakarta: Media Group. Hlm. 102.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi Ketu). Kencana Prenada Media Grup.
- Sutrisno Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-10. Jakarta: Prenamedia Group, 2019. Hal. 94
- Tisnawati, Ernie S dan Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.

- Tumpia, V., & Rumokoy, F. S. (2018). The Role of Job Rotation Practices Toward Employee Performance In Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL). *Jurnal EMBA*, 6(2), 898-907.
- Widjaja, A. (1990). *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Raja Grafindo Persada.
- Yoel Brando Sitopu., dkk. *The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance*. Medan: Universitas Prima Indonesia, 2021.

