



Pengaruh Pelatihan dan Rotasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

Effect of Training and Rotation on Employee Performance with Competency as An Intervening Variable

Endang Werdiningsih^{1) a)*}, Joko Utomo^{1) a)}, Mamik Indaryani^{1) a)}

¹⁾ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muria Kudus

^{a)} Jl. Kampus UMK, Gondangmanis, Bae, Kudus, 59301, Jawa Tengah

*Email: alyumru@gmail.com

Naskah Masuk: 11 Januari 2024

Naskah Revisi: 12 Juli 2024

Naskah Diterima: 19 September 2024

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of training and rotation on employee performance with competency as an intervening variable. This research data uses primary data which is collected in the form of a questionnaire. The sampling method used purposive sampling and a sample of 170 respondents was obtained. The data analysis in this research used a structural equation model. The results of this research state that training and rotation have a positive and significant effect on employee competency, rotation and competency have a positive and significant effect on employee performance, while training has no significant effect on employee performance.

Keywords: *employee competence and performance, rotation, training*

ABSTRAK

Tujuan Penelitian untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan rotasi terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Data penelitian berupa data primer yang diambil dengan alat bantu kuesioner. Sampel ditentukan dengan cara purposive sampling. Jumlah sampel sebanyak 170 responden. Analisis data menggunakan structural equation model. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Rotasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *kompetensi dan kinerja pegawai, rotasi, pelatihan*

PENDAHULUAN

Menurut Hartini (2023), pegawai merupakan aset pekerja di suatu kantor dan merupakan variabel penentu dalam proses perbaikan sehingga diperlukan pekerjaan yang lebih menonjol di organisasi pemerintah. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang pada umumnya disingkat KPPN merupakan lembaga yang berada di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan merupakan unit utama atau pimpinan Direktorat Jenderal Penyimpanan dalam hal pemberian bantuan ke masyarakat. KPPN mempunyai tugas untuk menyelesaikan kewenangan penyimpanan dan pemodal umum, mengedarkan angsuran biaya anggaran serta mengawasi pendapatan dan penggunaan anggaran melalui/dari tempat penyimpanan negara sesuai dengan peraturan dan pedoman yang relevan.

KPPN Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan mengacu Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-nilai Kementerian Keuangan. Penerapan nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam rangka pencapaian kinerja Kementerian Keuangan yang baik, maka diterapkan manajemen kinerja sesuai Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan didukung dengan ketetapan Nota Dinas Nomor ND-2595/PB.1/2022 dalam rangka penguatan dan pengembangan tugas dan fungsi KPPN sebagai pengelola perbendaharaan dan fiskal di daerah. Pegawai KPPN Wilayah Jawa Tengah dituntut untuk dapat memaksimalkan kinerjanya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, dilakukan evaluasi kinerja dengan dasar penilaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang kemudian dijabarkan menjadi penilaian kinerja triwulan dalam setiap tahun.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2022 menunjukkan total Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang baik. Namun, hasil capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN masih tergolong belum maksimal. Hal ini disebabkan oleh capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN pada Triwulan II (Q2) belum terpenuhi, dan capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN *Internal Business Process* pada setiap triwulan tahun 2022 juga belum terpenuhi. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada Kementerian Keuangan merupakan hal yang menjadi standar dan dituntut untuk dapat dicapai dengan maksimal. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan NKO adalah dengan peningkatan kompetensi pegawai melalui kesadaran sendiri, melalui penugasan *mandatory* dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan diluar tupoksi utama.

Peningkatan kompetensi pegawai harus disesuaikan dengan Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017, yang menyatakan tentang deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Untuk pemenuhan standar kompetensi ASN, maka kemudian diterbitkan ketetapan Nota Dinas Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan nomor ND-1818/PB.1/2022 tanggal 25 Mei 2022 tentang Penyampaian Usulan Kebutuhan Pembelajaran Dalam Rangka Penyusunan Analisis Kebutuhan Pembelajaran Ditjen Perbendaharaan Tahun 2023.

Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) tahun 2023 menjelaskan bahwa kebutuhan kompetensi pegawai belum terpenuhi karena jumlah kebutuhan pegawai yang memenuhi kompetensi tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang sudah memenuhi kompetensi. Kondisi ini menandakan bahwa kompetensi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara belum optimal, sehingga dibutuhkan pelatihan pegawai dan rotasi pegawai.

Namun, peningkatan kompetensi pegawai melalui pelaksanaan pelatihan masih belum optimal. Hal ini dikarenakan pelatihan belum dilakukan secara menyeluruh, dan mayoritas pelatihan ditujukan hanya untuk jabatan struktural, sehingga keikutsertaan pegawai dengan jabatan fungsional pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara masih belum optimal dalam mengikuti pelatihan.

Rotasi pegawai pada KPPN wilayah Jawa Tengah dilakukan secara horizontal. Rotasi yang dilaksanakan berupa pemindahan staf pelaksana pada setiap kantor, dengan tujuan agar pegawai mampu meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Namun, upaya rotasi pegawai ini masih belum optimal karena ternyata posisi baru yang ditawarkan kepada staf pelaksana tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan dari penelitian ini bagi pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah, adalah 1) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai, 2) menganalisis pengaruh rotasi terhadap kompetensi pegawai, 3) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, 4) menganalisis pengaruh rotasi terhadap kinerja pegawai, dan 5) menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan didefinisikan sebagai upaya membina SDM, khususnya membina untuk meningkatkan kapasitas keilmuan dan karakter manusia (Amalia, 2020). Mempersiapkan kebutuhan bergantung pada kesenjangan informasi dan kemampuan yang diharapkan. Kesenjangan ini muncul ketika tidak ada kesesuaian antara informasi dan kemampuan serta tuntutan perubahan iklim hierarki. Terlebih lagi, kesenjangan terjadi ketika asosiasi mengakui adanya perwakilan baru dan perubahan dalam iklim otoritatif, seperti perubahan permintaan dari pionir dan mitra, serta perubahan dalam inovasi. Pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang difasilitasi oleh perusahaan untuk mengembangkan skill, serta minat dan bakat pekerjaanya.

Rotasi Pegawai

Rotasi pegawai didefinisikan sebagai peralihan pekerjaan dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan khusus lainnya (Busro, 2018). Revolusi representatif merupakan sebuah pilihan yang dapat dimanfaatkan untuk mengurangi tingkat keletihan dan jadwal yang membosankan. Umumnya pekerja akan menghadapi shift kerja di dalam asosiasi tanpa menimbulkan perubahan kompensasi.

Kinerja Pegawai

Menurut PP Nomor 30 tahun 2019, kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai setiap pegawai dalam suatu organisasi atau unit kerja sesuai dengan tujuan dan perilaku kerja pegawai. Eksekusi yang representatif harus mempunyai kerangka yang baik, khususnya kerangka yang terdiri dari pengaturan pelaksanaan, pelaksanaan, observasi, pelatihan pelaksanaan, evaluasi pelaksanaan, tindak lanjut, dan kerangka data pameran. Setiap pegawai diberikan sasaran kinerja yang harus dipenuhi setiap tahunnya dan harus memiliki rencana kerja. Rencana kerja akan memengaruhi bagaimana mereka berperilaku dalam bekerja sehari-hari guna mencapai tujuan. Petugas penilai mengamati perilaku kerja pegawai dalam rangka mengamati bagaimana pegawai mencapai tujuan yang telah digariskan dalam tujuan kerjanya. Pencapaian kinerja, khususnya perbandingan kinerja aktual dengan target kinerja, akan dipengaruhi oleh perilaku kerja tersebut.

Kompetensi Pegawai

Menurut Enny (2019), mendefinisikan kompetensi sebagai segala yang dimiliki seseorang baik berupa pengetahuan, keterampilan, dan faktor internal lainnya agar mampu melaksanakan suatu tugas berdasarkan apa yang diketahui dan dapat dilakukannya.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah. Waktu penelitian merupakan rentang waktu yang dibutuhkan selama penelitian yaitu dua bulan (November-Desember 2023).

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang diperoleh merupakan data yang dinyatakan dalam bentuk angka yang merupakan hasil dari perhitungan dan pengukuran (Ghozali, 2017). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dilaksanakan secara online melalui google form. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 304 pegawai. Jenis data kuantitatif diperoleh dari pengukuran skor atau nilai menggunakan skala likert dengan nilai sangat tidak setuju (1) sampai dengan setuju (5) atas pernyataan responden pada kuesioner tentang pengaruh pelatihan dan rotasi pegawai terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai.

Berdasarkan perhitungan rumus Isaac dan Michael diketahui sampel sebanyak 170 responden yang merupakan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah. Kriteria sampel responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun;
- 2) Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang memiliki pendidikan minimal D3.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* dengan program AMOS 24. Pemilihan *Structural Equation Model* untuk memenuhi pengujian variabel dengan dua variabel endogen. Pengujian yang pertama yaitu uji instrument data yang meliputi uji validitas dengan ketentuan dinyatakan valid ketika memiliki nilai *average variance extracted* >0,50 dan uji reliabilitas dengan ketentuan dinyatakan reliabel Ketika memiliki nilai *construct reliability* >0,70. Pengujian kedua yaitu uji asumsi SEM yang meliputi uji *outliers* dan uji normalitas. Pengujian yang terakhir yaitu pengujian hipotesis penelitian dengan ketentuan dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan ketika memiliki nilai $P < 0,05$ dengan nilai $CR > 1,65$ serta dinyatakan tidak berpengaruh signifikan ketika memiliki nilai $P < 0,05$ dengan nilai $CR < 1,65$.

Definisi Operasional Variabel

Pelatihan (X_1)

Hartini (2023) menjelaskan bahwa pelatihan adalah pengalaman yang berkembang untuk memperoleh dan mengembangkan lebih lanjut kemampuan di luar sistem yang sedang berlangsung, dalam jangka waktu yang cukup singkat, dengan menggunakan teknik yang berfokus pada pelatihan daripada hipotesis. Pelatihan dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator yaitu 1) metode pelatihan, 2) materi pelatihan, 3) tujuan pelatihan, 4) fasilitas pelatihan, dan 5) umpan balik.

Rotasi (X_2)

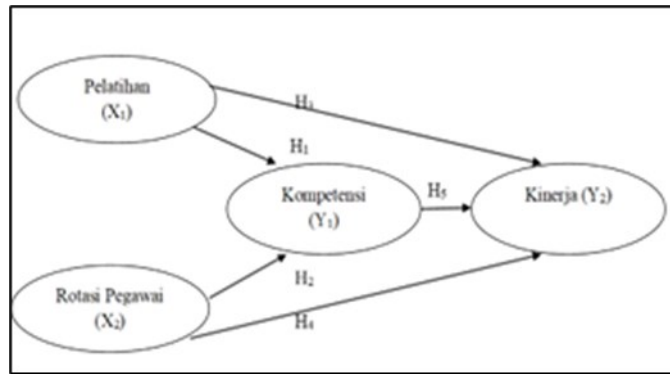
Rotasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pengurus untuk membina tenaga kerja yang menjadi andalan mereka, karena tidak sesuai dengan pekerjaan atau tempat kerja (Simamora, 2023). Terdapat 5 indikator rotasi pegawai dalam penelitian ini, yaitu 1) tingkat kejenuhan kerja, 2) pengalaman, 3) kebutuhan, 4) tanggungjawab, dan 5) prestasi

Kompetensi (Y_1)

Menurut Anggriawan (2023), kompetensi adalah kesanggupan untuk melakukan suatu tugas atau usaha yang bergantung pada kemampuan dan informasi serta ditopang oleh mentalitas kerja yang diharapkan dari pekerjaannya. Kompetensi dalam penelitian ini menggunakan 6 (enam) indikator, yaitu 1) keterampilan, 2) pengetahuan, 3) pemahaman, 4) nilai, 5) kemampuan, dan 6) sikap.

Kinerja Pegawai (Y_2)

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan usaha-usaha yang diserahkan kepadanya, yang bergantung pada keahlian, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Maizar, 2023). Kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan 6 (enam) indikator, yaitu 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) kemampuan kerja sama, 5) kemampuan memberikan ide, dan 6) komunikasi dengan pimpinan. Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1.

Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Mujiatun, 2023; Fauzan, 2023; Nurkhayati, 2023; Hartini, 2023; dan Efdiono, 2023

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Mujiatun (2023) berpendapat bahwa pelatihan dalam sebuah pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan, informasi dan pengalaman pekerja sehubungan dengan pekerjaannya. Latihan persiapan dibantu melalui pengajaran, pengajaran dan latihan persiapan yang menggabungkan informasi, kemampuan dan materi keterampilan. Latihan persiapan diharapkan dapat mempersiapkan pekerja sehingga dapat menyesuaikan diri dengan kewajibannya. Pelatihan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk bekerja sesuai dengan kewajiban di tempat kerja mereka. Program pelatihan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk dapat memanfaatkan kemampuannya secara optimal dalam organisasi. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan yang diterima pegawai, maka semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai (Mujiatun, 2023; Kesumawaty, 2023; Nugraha, 2023; Ariwibowo, 2022).

Pengaruh Rotasi Pegawai terhadap Kompetensi

Menurut Simamora (2023), rotasi dapat dimanfaatkan sebagai strategi terbaik untuk mengembangkan keterampilan luar biasa pekerja. Rotasi yang dilakukan akan meningkatkan kemampuan berbagai aspek bidang pekerjaan, wawasan, kapasitas dan informasi terkait dengan perubahan inovatif, sehingga memberikan perluasan pelaksanaan. Namun, jika rotasi dilakukan tanpa didasari oleh informasi dan pengalaman yang sesuai dengan kapasitasnya, maka hal tersebut dapat menimbulkan dampak berkurangnya efisiensi dan etos kerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai sebanding dengan peningkatan rotasi pegawai pada suatu organisasi. Penelitian Fauzan (2023), Kendy (2021), Rahayu (2019) memperoleh hasil bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin baik rotasi pegawai yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi kompetensi yang akan diperoleh pegawai.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Anggriawan (2023) berpendapat bahwa pelatihan seringkali dianggap sebagai aktivitas pegawai yang paling terlihat dan lazim dilakukan. Pelatihan yang baik juga dapat menunjang kemajuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai akan tinggi dengan adanya pelatihan ini, yang pada akhirnya dapat menunjang keberhasilan organisasi. Semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Penelitian Hartini (2023), Tahir (2023), Maizar (2023), Siswadi (2023), dan Mvuyisi (2023) memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerimaan materi pelatihan oleh pegawai, maka semakin maksimal kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengaruh Rotasi terhadap Kinerja Pegawai

Nurkhayati (2023) menjelaskan bahwa dengan merotasi pegawai, suatu organisasi dapat memastikan bahwa pegawainya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi kerja. Untuk mengatasi permasalahan SDM yang menjalankan kerangka kerja dari tempat kerja yang modern, rotasi kerja harus dijalankan. Pegawai akan mengalami banyak tekanan akibat adanya rotasi pegawai, yang dapat berupa promosi ke unit kerja baru, mutasi antar divisi, atau perpindahan lainnya. Penelitian Nurkhayati (2023), Simamora (2023), Hudiyah (2022), memperoleh hasil bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik rotasi pegawai yang diterapkan organisasi, maka semakin meningkat capaian kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Fauzan (2023) kompetensi seorang pegawai merupakan suatu jenis integritas kerja yang ditunjukkan melalui prestasi kerjanya dalam kaitannya dengan kontribusinya terhadap suatu organisasi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Hal ini perlu dilakukan karena organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya tanpa kompetensi yang sesuai. Organisasi harus mempertimbangkan kepentingan pegawai dengan berbagai macam kebutuhan agar dapat meningkatkan kompetensinya. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin maksimal kinerja pegawai (Efdiono, 2023; Tahir, 2023, Maizar, 2023; Nugraha, 2023; dan Satria, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil Uji Instrumen Data**

Uji Instrumen data dilakukan sebelum dilakukan pengambilan data. Uji yang dilakukan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas dilakukan terhadap variabel pelatihan, rotasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *average variance extracted* >0,50 sehingga indikator kuesioner dinyatakan telah memenuhi uji validitas. Untuk hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai setiap variabel memiliki nilai *construct reliability* >0,70 sehingga indikator variabel yang dijadikan kuesioner dapat dinyatakan reliabel. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	Hasil AVE	Keterangan	Construct Reliability	Keterangan
Pelatihan	0,596	Valid	0,855	Reliabel
Rotasi	0,587	Valid	0,850	Reliabel
Kompetensi	0,587	Valid	0,850	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,592	Valid	0,879	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Hasil Asumsi Structural Equation Modelling (SEM)*Hasil Evaluasi Outliers dan Hasil Uji Normalitas*

Tabel 2 menunjukkan hasil *Mahalanobis d-squared* sebesar 26,514 < nilai *chi-square* sebesar 30,813. Nilai ini menjelaskan bahwa tidak terdapat masalah *multivariate outlier*, sehingga uji evaluasi *outliers* dalam penelitian ini dinyatakan terpenuhi. Untuk nilai kritis *multivariate* sebesar 2,185. Nilai ini mengartikan bahwa nilai tersebut berada diantara nilai -2,58 sampai dengan 2,58. Jadi dapat disimpulkan bahwa uji normalitas terpenuhi, artinya data terdistribusi normal.

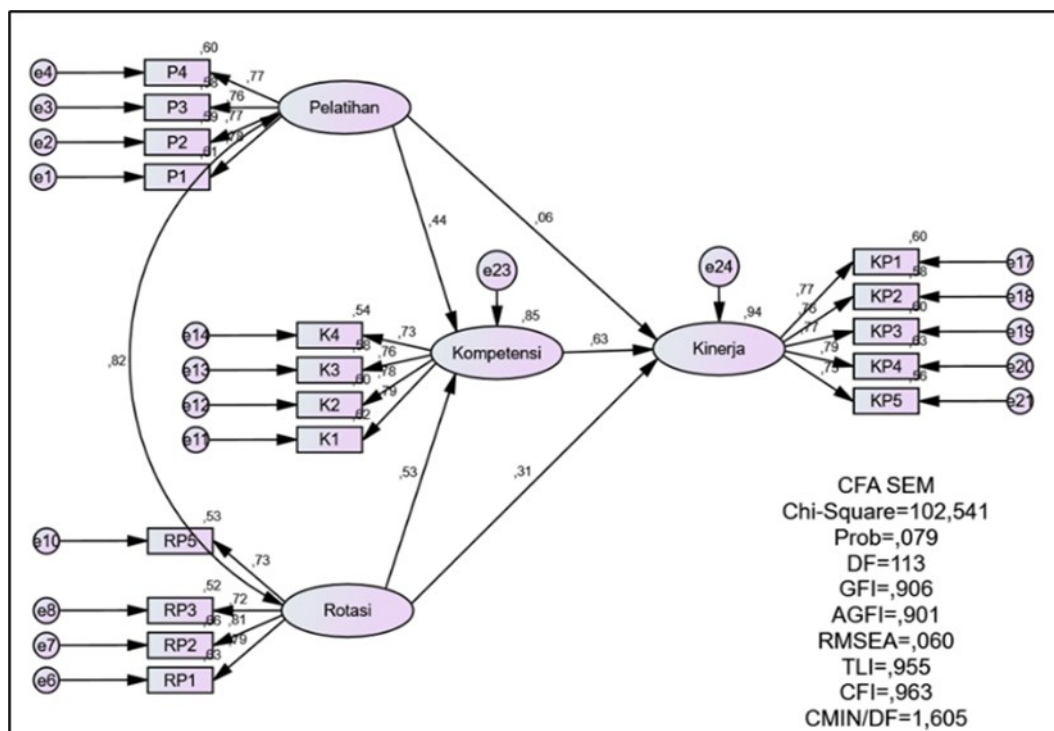
Tabel 2.
Hasil Evaluasi Outliers

Observation Number	Mahalanobis d-squared
89	26,514
166	26,415
168	26,258
-	-
37	14,513
48	14,468
151	14,437

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Hasil Confirmatory Factor Analysis Structural Equation Modelling (SEM)

Berkaitan dengan hasil *confirmatory factor analysis* (Gambar 2), hasil uji *goodness of fit* dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 3. Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah penerimaan yang baik, artinya semua indikator dapat menjelaskan variabel.



Gambar 2.
Hasil Stuctural Equation Model
Sumber: Pengolahan Data, 2023

Tabel 3.
Hasil Uji Goodness of Fit

<i>Goodness Of Index</i>	<i>Cut-Off Value</i>	<i>Hasil Model</i>	<i>Keterangan</i>
Chi square	< 138,811	102,541	Fit
Probability	> 0,05	0,079	Fit
GFI	> 0,90	0,906	Fit
AGFI	> 0,90	0,901	Fit
RMSEA	< 0,08	0,060	Fit
TLI	> 0,95	0,955	Fit
CFI	> 0,95	0,963	Fit
CMIN/DF	< 2	1,605	Fit

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian hipotesis. Secara lebih rinci, hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi memiliki nilai CR sebesar 3,601 > 1,65 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 yang berarti bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, sehingga **H₁** dalam penelitian ini dinyatakan diterima;
- 2) Pengaruh rotasi pegawai terhadap kompetensi memiliki nilai CR sebesar 4,280 > 1,65 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 yang berarti bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, sehingga **H₂** dalam penelitian ini dinyatakan diterima;
- 3) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja memiliki nilai CR sebesar 0,470 < 1,65 dan nilai signifikansi sebesar 0,638 > 0,05 yang berarti bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga **H₃** dalam penelitian ini dinyatakan ditolak;
- 4) Pengaruh rotasi pegawai terhadap kinerja memiliki nilai CR sebesar 2,154 > 1,65 dan nilai signifikansi sebesar 0,031 < 0,05 yang berarti bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga **H₄** dalam penelitian ini dinyatakan diterima;
- 5) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja memiliki nilai CR sebesar 3,241 > 1,65 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < 0,05 yang berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga **H₅** dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Tabel 4.
Hasil Pengujian Hipotesis

			C.R.	P
Kompetensi	<---	Pelatihan	3,601	***
Kompetensi	<---	Rotasi	4,280	***
Kinerja	<---	Pelatihan	,470	,638
Kinerja	<---	Rotasi	2,154	,031
Kinerja	<---	Kompetensi	3,241	,001

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Hasil Pengujian Mediasi

Tabel 7.
Hasil Pengujian Mediasi

Variabel	Direct Effect	Indirect Effect
Pelatihan	0,060	0,276
Rotasi Pegawai	0,311	0,334
Kompetensi	0,630	-

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Tabel 7 menunjukkan hasil pengujian mediasi. Secara lebih rinci, hasil pengujian mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan memiliki nilai *direct effect* terhadap kinerja sebesar 0,060 dan pelatihan memiliki nilai *indirect effect* terhadap kinerja melalui kompetensi sebesar 0,276. Hal ini berarti bahwa nilai *direct effect* sebesar 0,060 < nilai *indirect effect* sebesar 0,276 yang artinya kompetensi memberikan kontribusi yang besar dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
- 2) Rotasi pegawai memiliki nilai *direct effect* terhadap kinerja sebesar 0,311 dan rotasi pegawai memiliki nilai *indirect effect* terhadap kinerja melalui kompetensi sebesar 0,334. Hal ini berarti bahwa nilai *direct effect* sebesar 0,311 < nilai *indirect effect* sebesar 0,334 yang artinya kompetensi memberikan kontribusi yang besar dalam pengaruh rotasi pegawai terhadap kinerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis yang pertama (H_1) memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin sering pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai.

Pelatihan yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu indikator umpan balik, sedangkan kompetensi yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu keterampilan. Jadi semakin sering pelatihan yang diterima pegawai akan menimbulkan umpan balik berupa peningkatan keterampilan pegawai.

Mujiatun (2023) berpendapat bahwa pelatihan dalam sebuah pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan, informasi dan pengalaman pekerja yang berkaitan dengan pekerjaannya. Latihan persiapan dibantu melalui pengajaran, pengajaran dan Latihan, persiapan yang menggabungkan informasi, kemampuan dan materi keterampilan. Latihan persiapan diharapkan dapat menyiapkan pekerja sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kewajibannya. Pelatihan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk bekerja sama dengan kewajiban dan tempat kerja mereka, sehingga program pelatihan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk dapat memanfaatkan kemampuannya secara optimal dalam organisasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Mujiatun (2023), Kesumawaty (2023), Nugraha (2023), Ariwibowo (2022) memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan yang diterima pegawai, maka semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai.

Pengaruh Rotasi terhadap Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis yang kedua (H_2) memperoleh hasil bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin sering rotasi pegawai yang dilakukan, maka semakin tinggi kompetensi yang diperoleh.

Rotasi pegawai yang tinggi dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu indikator pengalaman, sedangkan kompetensi yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu keterampilan. Jadi semakin sering rotasi pegawai yang dilaksanakan akan menambah pengalaman pegawai sehingga keterampilan pegawai semakin meningkat.

Simamora (2023) menjelaskan bahwa rotasi dapat dimanfaatkan sebagai strategi terbaik untuk mengembangkan keterampilan luar biasa pekerja. Giliran representatif yang dilakukan akan meningkatkan kemampuan berbagai bidang pekerjaan, wawasan, kapasitas dan informasi terkait dengan perubahan inovatif, sehingga memberikan perluasan pelaksanaan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Fauzan (2023), Kendy (2021), Rahayu (2019) yang memperoleh hasil bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti bahwa semakin baik rotasi pegawai yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi kompetensi yang akan diperoleh pegawai.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis yang ketiga (H_3) memperoleh hasil bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin sering pelatihan yang diberikan kepada pegawai, maka tidak berdampak pada hasil capaian kinerja pegawai.

Pelatihan yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu indikator umpan balik, dan kinerja yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu komunikasi. Jadi semakin sering pelatihan yang diterima pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan tidak dapat memengaruhi hasil capaian pegawai, karena setiap Kantor Perbendaharaan Negara memiliki kebijakan-kebijakan pimpinan yang berbeda.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Hartini (2023), Tahir (2023), Maizar (2023), Siswadi (2023), Mvuyisi (2023) memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan yang diterima pegawai, maka semakin maksimal kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengaruh Rotasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis yang keempat (H_4) memperoleh hasil bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin sering rotasi pegawai yang dilakukan, maka semakin tinggi capaian kinerja pegawai yang dihasilkan.

Rotasi pegawai yang tinggi dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu indikator pengalaman, dan kinerja yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu komunikasi dengan pimpinan. Jadi semakin sering rotasi pegawai yang dilaksanakan akan menambah pengalaman pegawai sehingga terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan.

Nurkhayati (2023) menjelaskan bahwa dengan merotasi pegawai, suatu organisasi dapat memastikan bahwa pekerjaannya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi kerja. Rotasi pekerja akan mendorong keinginan para pegawai untuk terus-menerus mempelajari hal-hal baru, dapat membangun kapasitasnya dan dapat dijadikan acuan yang otoritatif untuk mengarahkan para pegawai baru.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Nurkhayati (2023), Simamora (2023), Hudiyah (2022), memperoleh hasil bahwa rotasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin baik rotasi pegawai yang diterapkan organisasi, maka semakin meningkat capaian kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis yang kelima (H_5) memperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka semakin tinggi capaian kinerja pegawai yang dihasilkan.

Kompetensi yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu indikator keterampilan, dan kinerja yang tinggi pada pegawai dijelaskan dari rata-rata indikator tertinggi yaitu komunikasi dengan pimpinan. Jadi semakin baik kompetensi pegawai akan meningkatkan keterampilan pegawai sehingga terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan.

Fauzan (2023) menjelaskan bahwa kompetensi seorang pegawai merupakan suatu jenis integritas kerja yang ditunjukkan melalui prestasi kerjanya dalam kaitannya dengan kontribusinya terhadap suatu organisasi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Karena organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya tanpa kompetensi yang baik, maka hal ini harus didukung olehnya. Organisasi harus mempertimbangkan kepentingan pegawai dengan berbagai macam kebutuhan agar dapat meningkatkan kompetensinya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Efdiono (2023), Tahir (2023), Maizar (2023), Nugraha (2023), dan Satria (2023) yaitu kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin maksimal kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dinyatakan kesimpulan adalah 1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, 2) rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, 3) pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 4) rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan 5) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Saran

Saran yang dapat diajukan dari penelitian ini untuk penelitian selanjutnya adalah 1) pelatihan dan rotasi pegawai memberikan pengaruh sebesar 85,3% terhadap kompetensi, sedangkan sisanya sebesar 14,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Maka disarankan penelitian selanjutnya menambah variabel motivasi pegawai berpengaruh terhadap kompetensi; 2) pelatihan, rotasi pegawai dan kompetensi memberikan pengaruh sebesar 94,2% terhadap kinerja, sedangkan sisanya sebesar 5,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Maka disarankan penelitian selanjutnya menambah variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R. (2020). *Penempatan dan Pengembangan Pegawai*. Literatur IPDN.
- Anggriawan, B. S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 16 (1), 48-67.
- Ariwibowo, J. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Pegawai Sulawesi Barat. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*. 9 (2), 126-134.
- Busro, M. (2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Pegawai*. Jakarta: Kencana. Prenada Media Group.
- Efdiono. (2023). Pengaruh Kompetensi SDM, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Lingkup Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Samarinda. *SEIKO: Journal of Management & Business*. 6 (2), 328-342.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Pegawai*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.

- Fauzan. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kompetensi Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*. 2 (1), 462-477.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program AMOS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartini, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*. 12(1), 39-51.
- Hudiyah, D. (2022). Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karawang. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*. 4(1), 28-35.
- Kendy. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kompetensi Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Batam. *Jurnal Ekonomi Rekaman*. 5 (3), 260-269.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-nilai Kementerian Keuangan.
- Kesumawaty, H. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kompetensi Pegawai (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kota Banjar). *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*. 3 (3), 41-46.
- Maizar. (2023). The Influence of Compensation, Training, Competence and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMES)*. 1 (4), 291-303.
- Mujiatun, S. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 15 (1), 48-60.
- Mvuyisi, M. (2023). Assessing The Impact of On-The-Job Training on Employee Performance: A Case of Integrated Tertiary Software Users in A Rural University. *International Journal of Research in Business And Social Science*. 12(1), 90-98.
- Nota Dinas Nomor ND-2595/PB.1/2022 Tentang Piloting Penguatan dan Pengembangan Peran KPPN melalui Standardisasi Kegiatan Manajemen KPPN.
- Nota Dinas Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan nomor ND-1818/PB.1/2022 tanggal 25 Mei 2022 tentang Penyampaian Usulan Kebutuhan Pembelajaran Dalam Rangka Penyusunan Analisis Kebutuhan Pembelajaran Ditjen Perbendaharaan Tahun 2023.
- Nugraha, A. (2023). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan*. 2 (1), 49-63.
- Nurkhayati. (2023). Pengaruh Work Family Conflict, Rotasi Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tegal). *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*. 2 (4), 1120-1134.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340).

- Rahayu, N. I. (2019). Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi Universitas Yogyakarta*. 2 (1), 34-49.
- Satria, O. (2023). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kompetensi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. 7(2), 74-83.
- Simamora, E. O. (2023). The Effect of Job Mutation and Job Rotation on Employees' Performance at PT PLN Humbang Hasundutan District Area. *International Journal of Digital Economics and Business (MINISTAL)*. 2 (1), 245-258.
- Siswadi, Y. (2023). The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*. 1(1), 2367-2379.
- Tahir, A. M. S. (2023). Determinant People Development and Employee Performance: Analysis Training, Certification, and Competence. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*. 2 (2), 221-232.

