

Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Penempatan dan Rotasi Kerja

Totong Budiman¹, Yana Setiawan²

Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung¹

Program Studi Pendidikan Akuntansi, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung²

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dan besaran pengaruh terhadap efektifitas penempatan dan rotasi kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI. Responden dalam penelitian ini sebanyak 35 responden yang merupakan pegawai Tenaga Kependidikan UPI yang telah di rotasi dan di tempatkan pada unit kerja di lingkungan UPI. Analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan *software SmartPLS 3.0 for Windows*. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan gambaran tentang penempatan kerja, rotasi kerja, motivasi dan kinerja berada pada kategori tinggi. Variabel penempatan kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi, variabel penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja, variabel rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian variabel motivasi dapat menjadi variabel *intervening* antara variabel penempatan kerja terhadap kinerja. Sedangkan variabel motivasi tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara variabel rotasi kerja terhadap kinerja.

Kata kunci: kinerja pegawai; motivasi; penempatan kerja; rotasi kerja; dan tenaga kependidikan.

Abstract

The purpose of this study was to determine the description and magnitude of the effect on the effectiveness of placement and job rotation through motivation on employee performance UPI Education Personnel. Respondents in this study were 35 respondents who were UPI Education Personnel employees who had been rotated and placed in work units within UPI. The analysis used is Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 software for Windows. The findings of this study show an overview of work placement, job rotation, motivation and performance in the high category. Job placement variable has no effect on motivation, job rotation variable has no effect on motivation, job placement variable has no effect on performance, job rotation variable has no effect on performance, and motivation variable has no effect on performance. The results of testing the motivational variable can be an intervening variable between the variables of job placement and performance. While the motivation variable cannot be an intervening variable between job rotation variables on performance.

Keywords: job placement; job rotation; motivation and performance.

Corresponding author.

History of article. Received: Oktober 2022, Revision: Desember 2022, Published: Maret 2023

PENDAHULUAN

Universitas Pendidikan Indonesia merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus Badan Hukum (PTNbh), yang mempunyai kewenangan pengelolaan secara otonomi di bidang akademik dan non akademik. Pengelolaan non

akademik salah satunya pada unit Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) yang merupakan unit pengelola bidang sumber daya manusia di lingkungan UPI baik Tenaga Dosen maupun Tenaga Kependidikan. Status UPI sebagai PTNbh banyak berpengaruh terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang harus

dilakukan secara otonomi atau mandiri. Salah satu kebijakan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi saat ini semua perguruan tinggi berstatus PTNbh tidak mendapatkan formasi pegawai CPNS baik Dosen maupun Tenaga Kependidikan, sehingga berdampak pada kebutuhan rekrutmen yang tidak terpenuhi. Untuk mengatasi hal tersebut perlunya rekrutmen secara internal UPI, dengan mengangkat Tenaga Dosen dan Tenaga Kependidikan sebagai Pegawai Tetap (PT) atau Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang berakibat pada beban anggaran UPI. Sampai saat ini UPI belum melakukan kebijakan penambahan pegawai khususnya untuk Tenaga Kependidikan, sehingga untuk menutupi kekurangan pegawai Tenaga Kependidikan dilakukan melalui rotasi dan penempatan kerja pegawai.

Suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang baik tergantung pada sumber daya manusia yang baik pada organisasi yang dimilikinya. Faktor sumber daya manusia dapat memberikan kemajuan pada suatu organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi dapat dipengaruhi oleh penempatan dan rotasi kerja pada sumber daya manusia yang ada. Penempatan kerja dan rotasi kerja adalah suatu proses untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkompeten sesuai kebutuhan organisasi yang berdasarkan kriteria dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Penempatan kerja dan rotasi kerja organisasi yang tepat berpedoman pada “the right man on the right place” yaitu penempatan sumber daya manusia sesuai tempat yang tepat untuk jabatan yang tepat. Rotasi pekerjaan dibutuhkan oleh organisasi salah satunya untuk program pengembangan dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan di rotasi diharapkan dapat mengurangi dampak kejenuhan dan penurunan semangat kerja pada sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pada tahun 2021 UPI telah melakukan rotasi dan penempatan kerja beberapa pegawai Tenaga Kependidikan pada unit kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia. Penempatan kerja dan rotasi kerja yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan pengalaman pegawai Tenaga Kependidikan, yang akhirnya dapat meningkatkan tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui gambaran atau tanggapan terhadap efektivitas penempatan kerja, rotasi kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI; (2) mengetahui besarnya pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi pegawai Tenaga Kependidikan UPI; (3) mengetahui besarnya pengaruh rotasi kerja terhadap motivasi pegawai Tenaga Kependidikan UPI; (4) mengetahui besarnya pengaruh penempatan kerja terhadap tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI; (5) mengetahui besarnya pengaruh rotasi kerja terhadap tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI; (6) mengetahui besarnya pengaruh penempatan kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening terhadap tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI; (7) mengetahui besarnya pengaruh rotasi kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening terhadap tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI. Sedangkan manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau kontribusi terhadap institusi UPI terhadap pengelolaan sumber daya manusia khususnya Tenaga Kependidikan UPI dalam proses pelaksanaan penempatan kerja dan rotasi kerja yang berdampak pada tingkat efektivitas terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Penempatan Kerja

Menurut Sulistiyani, (2009) penempatan kerja adalah suatu kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menempatkan seseorang pegawai apakah masih tetap atau tidak ditempatkan sesuai dengan posisi atau jabatan tertentu dengan pertimbangan berdasarkan keahlian, keterampilan dan kualifikasi tertentu. (Siagian, 2008) menjelaskan bahwa penempatan tidak hanya untuk pegawai baru tetapi berlaku juga untuk pegawai yang sudah aktif bekerja atau pegawai lama dengan mendapatkan ahli tugas dan mutasi. Berdasarkan pengertian tersebut diatas penempatan meliputi pegawai baru hasil rekrutmen atau seleksi dan pegawai lama yang akibat di ahli tugaskan, mutasi dan demosi. Proses penempatan agar terlaksana dengan baik dan benar ada beberapa faktor indikator yang perlu dipertimbangan dalam penempatan (Mathis dan Jackson (2012:89) yang dikutip dalam Purba, (2019) adalah sebagai berikut: (1) pekerjaan yang tepat; (2) pengetahuan dan keterampilan; (3) kemampuan.

Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan salah satu fungsi pengembangan pada manajemen sumber daya manusia pada suatu instansi tertentu yang meliputi penempatan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada suatu instansi tertentu secara efektif dan efisien. Prinsip rotasi jabatan menurut Hasibuan, (2003) adalah “merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat”. Menurut Mathis L. Robert (2006) rotasi kerja adalah suatu proses pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan nilai guna organisasi tanpa adanya perubahan pangkat, jabatan dan kompensasi. Adapun

indikator yang digunakan mengukur rotasi pekerjaan menurut Edwan yang dikutip oleh Naibaho, (2020) yaitu sebagai berikut: (1) kemampuan karyawan; (2) pengetahuan karyawan; (3) kobosana/kejenuhan karyawan; (4) kondisi kerja; (5) sikap pribadi.

Motivasi

Motivasi merupakan faktor kekuatan dalam diri seseorang yang akan mempengaruhi arah yang dituju, intensitas dan keberlangsungan seseorang dalam melakukan tindakan. Tindakan secara sukarela untuk mewujudkan tujuan yang sudah menjadi tujuan Bersama (Fitriah, 2020). Menurut Mathis L. Robert, (2006) motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan. Orang bertindak biasanya karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Menurut Maslow Indikator motivasi adalah yang dikutip dalam Permanasari, (2013) yaitu sebagai berikut: (1) kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan rasa aman; (3) kebutuhan akan sosial; (4) kebutuhan akan penghargaan; (5) kebutuhan aktualisasi diri.

Kinerja

Kinerja adalah capaian hasil prestasi kerja seseorang atau kelompok untuk suatu pekerjaan tertentu yang sebelumnya telah ditentukan tujuannya. Menurut Anwar Prabu M, (2013) kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh seseorang atau sumber daya manusia dalam persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan sebagai prestasi atau hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Sedangkan menurut Suwatno, H, (2016) kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja yang telah dikerjakan. Indikator kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat

Mathis dan Jackson (2012:378) adalah sebagai berikut: (1) kuantitas; (2) kualitas; (3) ketepatan waktu; (4) kehadiran; (5) kemampuan bekerja sama.

Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja

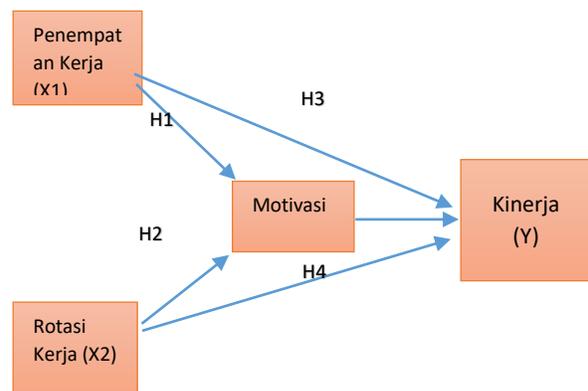
Hasil penelitian yang telah dilakukan Fitri, (2021) menunjukkan bahwa variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya penempatan merupakan aspek penting karena merupakan proses yang diperlukan sehingga diharapkan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan posisi yang didudukinya. Sedangkan hasil penelitian dilakukan oleh Siahaan & Bahri, (2019) bahwa secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan Fitriyasari, (2018) dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa secara *parsial individual placement* dan motivasi variabel independen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian menurut Nursanti, (2014) variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel pengawasan berpengaruh terhadap motivasi, variabel kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. dan hasil menunjukkan variabel motivasi dapat menjadi variabel *intervening* antar variabel rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja.

Hipotesis

Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisa beberapa variabel yang mempengaruhi pada peningkatan kinerja pegawai. Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu penempatan kerja, rotasi kerja sebagai variabel bebas, variabel motivasi sebagai variabel *intervening* terhadap variabel bebas. Sedangkan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Berikut gambaran kerangka pikir yang digunakan:



Gambar 1: Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini, yaitu; (!) Diduga terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H1), (2) Diduga terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap motivasi pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H2), (3) Diduga terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H3), (4) Diduga terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H4), (5) Diduga terdapat pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H5), (6) Diduga terdapat pengaruh penempatan kerja melalui *intervening* variabel motivasi terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H6); (7)

Diduga terdapat pengaruh rotasi kerja melalui *intervening* variabel motivasi terhadap kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI (H7).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data ini menggunakan populasi dan sampel tertentu yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang diamati untuk pertama kalinya (Sugiyono, 2010), berupa hasil penyebaran kuesioner kepada responden yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Tenaga Kependidikan UPI yang pernah dirotasi dan ditempatkan pada unit kerja baru pada tahun 2021 di lingkungan UPI. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Sampel yang digunakan untuk pengumpulan data dilakukan dengan teknik *simple random sampling* yaitu metode teknik pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2010).

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010). Dengan menggunakan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator-indikator dalam skala likert untuk penelitian ini memiliki lima tingkat preferensi jawaban yang masing-masing mempunyai skor 1-5, dengan kriteria yaitu; (1) sangat tidak

setuju, diberi bobot 1; (2) tidak setuju, diberi bobot 2; (3) netral, diberi bobot 3; (4) setuju, diberi bobot 4; (5) sangat setuju, diberi bobot 5. Analisis statistik penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS 3.0 for window*, dimana sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini sebanyak 35 responden yang merupakan pegawai Tenaga Kependidikan UPI yang telah di rotasi dan di tempatkan pada unit kerja di lingkungan UPI. Berdasarkan data yang telah diperoleh dari penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya data diolah dan dianalisis.

Tabel 1. Profil Responden Tenaga Kependidikan UPI Berdasarkan Gender dan Status Pegawai

No	Gender	Jumlah	Presentase	Status Pegawai
1	Laki-laki	23	66	PNS
2	Perempuan	12	34	PT
3				PTT
Jumlah		35	100	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Berdasarkan tabel 1 profil responden Tenaga Kependidikan UPI diperoleh informasi bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah laki-laki dengan total responden 23 atau 66% dari total responden keseluruhan. Sedangkan responden perempuan berjumlah 12 atau 34% dari total responden keseluruhan. Sedangkan berdasarkan status pegawai responden dengan status pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 13 atau 37%, status pegawai tetap (PT) sebanyak 13 atau 37%, dan status pegawai tidak tetap (PTT) sebanyak 9 atau 26% dari total responden keseluruhan.

Tabel 2. Profil Responden Tenaga Kependidikan UPI Berdasarkan Pendidikan dan Masa Kerja

No	Pendidikan	Masa kerja	Jumlah	Presentase
1	SLTA	0-5 Tahun	4	11
2	Diploma	5-10 Tahun	7	20
3	Sarjana	10-15 Tahun	14	40
4	Magister	15 Tahun keatas	10	29
Jumlah			35	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Berdasarkan tabel 2 profil responden Tenaga Kependidikan UPI diperoleh informasi berdasarkan tingkat pendidikan pada penelitian ini terdiri tingkat pendidikan SLTA sebanyak 5 atau 14%, tingkat pendidikan diploma sebanyak 2 atau 6%, tingkat pendidikan sarjana S1 sebanyak 20 atau 57% dan tingkat pendidikan magister sebanyak 8 atau 23% dari total responden keseluruhan. Sedangkan berdasarkan masa kerja pegawai responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 4 atau 11%, masa kerja antara 5 – 10 tahun sebanyak 7 atau 20%, masa kerja antara 10-15 tahun sebanyak 14 atau 40%, dan masa kerja diatas 15 tahun sebanyak 10 atau 29% dari total responden keseluruhan.

Tanggapan Responden

Tabel 3. Tanggapan Responden terhadap Variabel Penempatan Kerja

No	Dimensi	Prosentase Tanggapan (%)
1	Pekerjaan yang tepat	70,67
2	Pengetahuan dan Keterampilan	78,94
3	Kemampuan	81,14
Jumlah Total:		76,92

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Berdasarkan data tabel 3 di atas hasil temuan menunjukkan bahwa dimensi yang memperoleh nilai tertinggi adalah dimensi kemampuan dengan presentasi sebesar 81,14%. Sementara dimensi paling rendah adalah dimensi pekerjaan yang tepat sebesar 70,67%. Nilai rata-rata presentase tanggapan

terhadap variabel penempatan kerja sebesar 76,92%, dengan demikian variabel penempatan kerja berada pada kategori tinggi.

Tabel 4. Tanggapan Responden terhadap Variabel Rotasi Kerja

No	Dimensi	Prosentase Tanggapan (%)
1	Kemampuan Pegawai	80,76
2	Pengetahuan Pegawai	78,00
3	Kebosanan/Kejenuhan Pegawai	77,71
4	Kondisi Kerja	71,14
5	Sikap Pribadi	78,86
Jumlah Total:		77,30

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Berdasarkan data tabel 4 di atas hasil temuan menunjukkan bahwa dimensi yang memperoleh nilai tertinggi adalah dimensi kemampuan pegawai dengan presentasi sebesar 80,76%. Sementara dimensi paling rendah adalah dimensi kondisi kerja sebesar 71,14%. Nilai rata-rata presentase tanggapan terhadap variabel rotasi kerja sebesar 77,30%, dengan demikian variabel rotasi kerja berada pada kategori tinggi.

Tabel 5. Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi

No	Dimensi	Prosentase Tanggapan (%)
1	Kebutuhan fisiologis	79,62
2	Kebutuhan akan rasa aman	77,52
3	Kebutuhan sosial	80,57
4	Kebutuhan akan penghargaan	69,71
5	Kebutuhan aktualisasi diri	78,57
Jumlah Total:		77,20

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Berdasarkan data tabel 5 di atas hasil temuan menunjukkan bahwa dimensi yang memperoleh nilai tertinggi adalah dimensi kebutuhan sosial dengan presentasi sebesar 80,57%. Sementara dimensi paling rendah

adalah dimensi kebutuhan akan penghargaan sebesar 69,71%. Nilai rata-rata presentase tanggapan terhadap variabel motivasi sebesar 77,20%, dengan demikian variabel motivasi berada pada kategori tinggi.

Tabel 6. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja

No	Dimensi	Prosentase Tanggapan (%)
1	Kuantitas	80,71
2	Kualitas	78,29
3	Kehadiran	80,57
4	Ketepatan waktu	80,19
5	Kerja sama	82,86
Jumlah Total:		80,52

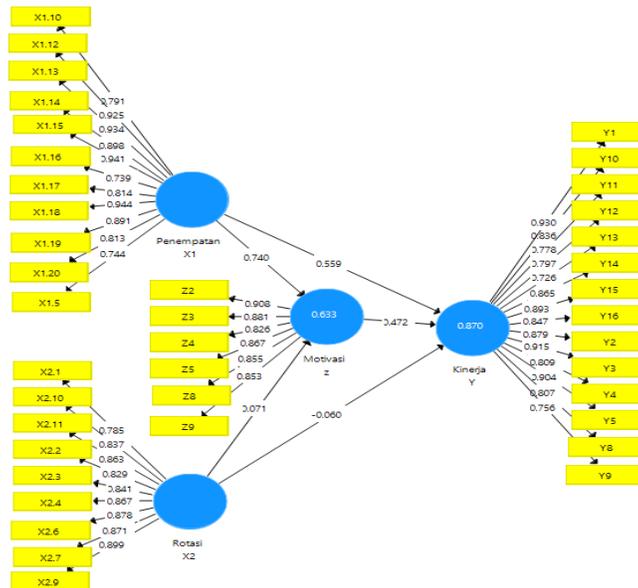
Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Berdasarkan data tabel 6 di atas hasil temuan menunjukkan bahwa dimensi yang memperoleh nilai tertinggi adalah dimensi kerja sama dengan presentasi sebesar 82,86%.

Sementara dimensi paling rendah adalah dimensi kualitas sebesar 78,29%. Nilai rata-rata presentase tanggapan terhadap variabel kinerja sebesar 80,52%, dengan demikian variabel kinerja berada pada kategori tinggi.

Uji Validitas dan Uji Reliability

Hasil pengelolaan pada gambar diagram jalur dibawah dengan menggunakan *SmartPLS 3.0* menunjukkan nilai *loading factor* pada semua indikator setelah dilakukan perbaikan mendapatkan nilai > 0,7. Hasil pengukuran dapat dikategorikan memiliki validitas apabila nilai *loading factor* > 0,7, maka nilai indikator dinyatakan valid dan model fit.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Output *SmartPLS3* setelah Model Fit

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dengan menggunakan *SmartPLS 3.0*, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan melihat nilai *Cronbach'S Alpha* lebih besar dari 0,70 dan dapat dilihat dari nilai composite reliability harus lebih besar dari 0,70. Berdasarkan data tabel 7, bahwa variabel penempatan kerja (X1), rotasi kerja (X2), motivasi (Z) dan kinerja (Y) secara keseluruhan dinyatakan reliabel.

Tabel 7. Construct Reliability dan Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi_Z	0,933	0,935	0,947	0,749
Rotasi_X2	0,953	0,964	0,960	0,727
Penempatan_X1	0,964	0,969	0,969	0,741
Kinerja_Y	0,968	0,971	0,971	0,707

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian 2021

Analisis Statistik Total Effects

Hasil dari analisis *bootstrapping PLS 3.0 direct effects* adalah sebagai berikut seperti pada tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values	Keterangan
Motivasi_Z → Kinerja_Y	0,472	0,469	0,147	3,207	0,000	H1 diterima
Penempatan_X1 → Kinerja_Y	0,559	0,571	0,142	3,922	0,000	H1 diterima
Penempatan_X1 → Motivasi_Z	0,740	0,618	0,272	2,722	0,007	H1 diterima
Rotasi_X2 → Kinerja_Y	-0,060	-0,072	0,159	0,379	0,705	H0 ditolak
Rotasi_X2 → Motivasi_Z	0,071	0,204	0,242	0,293	0,770	H0 ditolak

Pengaruh Langsung Penempatan Kerja (X1) terhadap Motivasi (Z)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel penempatan kerja (X1) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,740 yang berarti terdapat pengaruh positif penempatan kerja (X1) terhadap motivasi (Z). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai penempatan kerja (X1) maka motivasi (Z) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan penempatan kerja (X1) akan meningkatkan motivasi (Z) sebesar 74,00%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,618 dengan nilai t hitung 2,722 dan standar deviasi 0,272. Maka nilai p value adalah $0,007 < 0,05$ sehingga H1 terima atau

adanya pengaruh langsung secara positif penempatan kerja (X1) terhadap motivasi (Z).

Pengaruh Langsung Rotasi Kerja (X2) terhadap Motivasi (Z)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel rotasi kerja (X2) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,071 yang berarti terdapat pengaruh positif rotasi kerja (X2) terhadap motivasi (Z). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai rotasi kerja (X2) maka motivasi (Z) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan rotasi kerja (X2) akan meningkatkan motivasi (Z) sebesar 7,10%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X2 terhadap Z hasil bootstrap adalah sebesar 0,204 dengan nilai t hitung 0,293 dan standar deviasi 0,242. Maka nilai p value

adalah $0,770 > 0,05$ sehingga H2 ditolak atau tidak ada pengaruh langsung rotasi kerja (X2) terhadap motivasi (Z). Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Nursanti, (2014) variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap motivasi. Artinya Ketika rotasi kerja meningkat maka motivasi pegawai pegawai mengalami penurunan. Sementara hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siahaan & Bahri, (2019) menyatakan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Langsung Penempatan Kerja (X1) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel penempatan kerja (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,559 yang berarti terdapat pengaruh positif penempatan kerja (X1) terhadap kinerja (Y). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai penempatan kerja (X1) maka kinerja (Y) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan penempatan kerja (X1) akan meningkatkan kinerja (Y) sebesar 55,90%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,571 dengan nilai t hitung 3,922 dan standar deviasi 0,142. Maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga H3 terima atau adanya pengaruh langsung secara positif penempatan kerja (X1) terhadap kinerja (Y).

Pengaruh Langsung Rotasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel rotasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y) sebesar -0,060 yang berarti terdapat pengaruh negatif rotasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y). Atau

dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai rotasi kerja (X2) maka kinerja (Y) akan menurun. Peningkatan satu satuan rotasi kerja (X2) akan menurunkan motivasi (Z) sebesar 6,00%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X2 terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar -0,072 dengan nilai t hitung 3,207 dan standar deviasi 0,147. Maka nilai p value adalah $0,705 > 0,05$ sehingga H4 ditolak atau tidak ada pengaruh langsung rotasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y). Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Nursanti, (2014) variabel rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Artinya Ketika rotasi kerja meningkat maka kinerja pegawai mengalami penurunan.

Pengaruh Langsung Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,472 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi (Z) terhadap kinerja (Y). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai motivasi (Z) maka kinerja (Y) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan motivasi (Z) akan meningkatkan kinerja (Y) sebesar 47,20%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi Z terhadap Y hasil bootstrap adalah sebesar 0,469 dengan nilai t hitung 3,922 dan standar deviasi 0,142. Maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga H5 terima atau adanya pengaruh langsung secara positif motivasi (Z) terhadap kinerja (Y).

Hasil dari analisis *bootstrapping PLS 3.0 indirect effects* adalah sebagai berikut seperti pada tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9. Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviatation (STDEV)	T Statistic	P Values	Keterangan
Penempatan_X1 → Motivasi_Z → Kinerja_Y	0,349	0,287	0,168	2,079	0,038	H1 diterima
Rotasi_X2 → Motivasi_Z → Kinerja_Y	0,033	0,096	0,135	0,248	0,804	H0 ditolak

Pengaruh Tidak Langsung Penempatan Kerja (X1) Terhadap Kinerja (Y) Melalui Motivasi (Z)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel penempatan kerja (X1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Y) sebesar 0,349 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang positif penempatan kerja (X1) terhadap terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Y). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai penempatan kerja (X1), maka kinerja (Y) melalui motivasi (Y) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan penempatan kerja (X1) akan meningkatkan kinerja (Y) melalui motivasi (Y) sebesar 34,90%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y melalui Z hasil bootstrap adalah sebesar 0,287 dengan nilai t hitung 2,079 dan standar deviasi 0,168. Maka nilai p value adalah $0,038 < 0,05$ sehingga H6 diterima atau adanya pengaruh tidak langsung secara positif penempatan kerja (X1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Y).

Pengaruh Tidak Langsung Rotasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja (Y) Melalui Motivasi (Z)

Besarnya koefisien parameter untuk variabel rotasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Y) sebesar 0,033 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang positif

rotasi kerja (X2) terhadap terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Y). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai rotasi kerja (X2), maka kinerja (Y) melalui motivasi (Y) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan rotasi kerja (X2) akan meningkatkan kinerja (Y) melalui motivasi (Y) sebesar 3,30%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi X2 terhadap Y melalui Z hasil bootstrap adalah sebesar 0,096 dengan nilai t hitung 0,248 dan standar deviasi 0,135. Maka nilai p value adalah $0,804 > 0,05$ sehingga H7 ditolak atau tidak ada pengaruh tidak langsung rotasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Y). Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Nursanti, (2014) hasil menunjukkan variabel motivasi dapat menjadi variabel intervening antar variabel rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Artinya Ketika rotasi kerja meningkat melalui motivasi, maka kinerja pegawai mengalami penurunan.

Analisis Koefisien Determainasi

Koefisien determinasi (R Square) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R Square) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Sarstedt dkk., 2017). Chin

memberikan kriteria nilai R Square sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah (Chin, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan Adjusted R Square adalah nilai R Square yang telah dikoreksi berdasarkan nilai standar error. Nilai Adjusted R Square memberikan gambaran yang lebih kuat dibandingkan R Square dalam menilai kemampuan sebuah konstruk exogen dalam menjelaskan konstruk endogen.

Hasil dari analisis *bootstrapping PLS 3.0 R Square dan Adjusted R Square* adalah sebagai berikut seperti pada tabel 10 di bawah ini:

Tabel 10. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja_Y	0,870	0,858
Motivasi_Z	0,633	0,610

Sumber: Hasil Pengolahan *SmartPLS 3.0*

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diatas, dapat disimpulkan Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan X1 dan X2 Terhadap Y adalah sebesar 0,870 dengan nilai adjusted r square 0,858. Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk exogen (X1 dan X2) secara serentak mempengaruhi Y sebesar 0,858 atau 85,80%. Oleh karena Adjusted R Square lebih dari 75% maka pengaruh semua konstruk eksogen X1 dan X2 terhadap Y termasuk kuat.

Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan X1, X2 dan Z Terhadap Y adalah sebesar 0,633 dengan nilai adjusted r square 0,610. Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk exogen (X1, X2 dan Z) secara serentak mempengaruhi Y sebesar 0,610 atau 61,10%. Oleh karena Adjusted R Square lebih dari 50% namun kurang dari 75% maka pengaruh semua konstruk eksogen X1, X2 dan Z terhadap Y termasuk sedang.

KESIMPULAN

Gambaran penempatan kerja yang diterapkan pada Tenaga Kependidikan UPI terbilang efektif. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yang menggambarkan efektivitas dari penempatan kerja sangat tinggi pada dimensi kemampuan, sedangkan yang paling rendah yaitu dimensi pekerjaan yang tepat

Gambaran rotasi kerja yang diterapkan pada Tenaga Kependidikan UPI terbilang efektif. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yang menggambarkan efektivitas dari rotasi kerja cukup tinggi pada dimensi kemampuan pegawai sedangkan yang paling rendah yaitu dimensi kondisi kerja.

Gambaran motivasi yang diterapkan pada Tenaga Kependidikan UPI terbilang efektif. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yang menggambarkan efektivitas dari motivasi cukup tinggi pada dimensi kebutuhan sosial, sedangkan yang paling rendah yaitu dimensi kebutuhan akan penghargaan.

Gambaran kinerja yang diterapkan pada Tenaga Kependidikan UPI terbilang efektif. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yang menggambarkan efektivitas dari kinerja sangat tinggi pada dimensi kerja sama, sedangkan yang paling rendah yaitu dimensi kualitas.

Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap tingkat motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penempatan kerja yang dilakukan pada Tenaga Kependidikan UPI, maka semakin baik pula tingkat motivasi pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Rotasi kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat rotasi kerja dilakukan pada Tenaga Kependidikan UPI,

maka semakin menurun motivasi pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap tingkat kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penempatan kerja yang dilakukan pada Tenaga Kependidikan UPI, maka semakin baik pula tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Rotasi kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap tingkat kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat rotasi kerja dilakukan pada Tenaga Kependidikan UPI, maka semakin menurun tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap tingkat kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang dilakukan pada Tenaga Kependidikan UPI, maka semakin baik pula tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja melalui variabel motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penempatan kerja melalui motivasi yang dilakukan pegawai Tenaga Kependidikan UPI, maka semakin baik pula tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap tingkat kinerja melalui variabel motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat rotasi kerja dilakukan pada Tenaga Kependidikan UPI melalui motivasi, maka semakin menurun tingkat kinerja pegawai Tenaga Kependidikan UPI.

Besaran pengaruh penempatan kerja, rotasi kerja terhadap kinerja pegawai termasuk

katagori kuat, Sedangkan besaran pengaruh penempatan kerja, rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi termasuk katagori sedang.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini menunjukkan gambaran penempatan kerja cenderung efektif dan berada pada skor ideal dengan katagori tinggi, namun masih perlu ditingkatkan pada dimensi pekerjaan yang tepat yaitu penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan tingkat pendidikan terakhir, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Oleh karena itu, disarankan kepada UPI untuk menempatkan pegawai harus sesuai dengan latar belakang pendidikan dan tingkat pendidikan terakhir, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan gambaran rotasi kerja cenderung efektif dan berada pada skor ideal dengan katagori tinggi, namun masih perlu ditingkatkan pada dimensi kondisi kerja yaitu rotasi yang dilakukan sesuai dengan prosedur dan mendukung pegawai untuk melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, disarankan kepada UPI dalam hal rotasi kerja harus sesuai dengan standar dan SOP yang berlaku.

Hasil penelitian menunjukkan gambaran motivasi cenderung efektif dan berada pada skor ideal dengan katagori tinggi, namun masih perlu ditingkatkan pada dimensi kebutuhan akan penghargaan yaitu memberikan penghargaan dan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai. Oleh karena itu, disarankan kepada UPI untuk meningkatkan pemberian penghargaan kepada pegawai yang bekerja optimal dalam menjalankan pekerjaannya secara professional dan penghargaan kepada pegawai berprestasi/

Hasil penelitian menunjukkan gambaran kinerja cenderung efektif dan berada pada skor ideal dengan katagori tinggi, namun masih perlu ditingkatkan pada dimensi kualitas yaitu kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan memuaskan. Oleh karena itu, disarankan kepada UPI mendorong pegawai supaya diberikan pelatihan-pelatihan atau pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai dalam rangka peningkatan kualitas hasil pekerjaan.

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dengan menambah jumlah responden dan menambah jumlah variabel seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Fitri, R. L., Handaru, A. W., & Yohana, C. (2021). The Effect of Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 90–97.
- Fitriah, W., Putri, E., & Herudiansyah, G. (2020). PENGARUH KOMPENSASI DAN REBRANDING JABATAN GENERASI MILENIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL III PALEMBANG. *Adminika*, 6(1), 117–134.
- Fitriyasari, Suharto, & Sodikin, A. (2018). Effect of placement and motivation of employees on performance through competence in PT. Ganada Makmur Jaya Cibinong Bogor. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(7), 14–22.
- <https://doi.org/10.9790/487X-2007051422>
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Personalia*. Bumi Aksara.
- Mathis L. Robert dan John Jackson. (2006). *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Naibaho, P. O. (2020). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Perpustakaan Universitas Negeri Medan (UNIMED)*.
- Nursanti, E., Farida, N., & Widayanto, W. (2014). Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(3), 1–10.
- Permanasari, R. (2013). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang). In *Skripsi*.
- Purba, I. P. M. (2019). *Pengaruh Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Simalungun*.
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.

Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*, (Edisi II). Graha Ilmu.

Suwatno, H, and D. J. P. (2016). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis* (Cetakan V). Alfabeta, CV.