



**PENGARUH PELATIHAN DAN ROTASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN
NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH
DIREKTORAT JENDRAL PERBENDAHARAAN
PROVINSI JAWA TENGAH**

TESIS

Disusun untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Diajukan Oleh :

**ENDANG WERDININGSIH
202201015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

**PENGARUH PELATIHAN DAN ROTASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN
NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH
DIREKTORAT JENDRAL PERBENDAHARAAN
PROVINSI JAWA TENGAH**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
menyelesaikan jenjang pendidikan Strata dua (S2)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Diajukan Oleh :

**ENDANG WERDININGSIH
202201015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

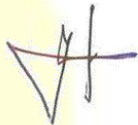
**PENGARUH PELATIHAN DAN ROTASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR
WILAYAH DIREKTORAT JENDRAL PERBENDAHARAAN
PROVINSI JAWA TENGAH**

Diajukan Oleh:
Endang Werdiningsih
202201015

Tesis ini telah disetujui dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

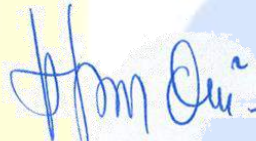
Kudus, 1 Februari 2024

Pembimbing I



Dr. Drs. Joko Utomo, M.M.
NIDN. 0625076401

Pembimbing II



Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S.
NIDN. 0628045901

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M.
NIDN. 0618066201

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

**PENGARUH PELATIHAN DAN ROTASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN
NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDRAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Nama : Endang Werdiningsih
NIM : 202201015
Program Studi : Magister Manajemen
Tanggal Ujian : 1 Februari 2024

TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Drs. Joko Utomo, M.M.

(.....)

Anggota : Dr. Mamik Indaryani, M.S.

(.....)

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Supriyono, S.E., M.M.

(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

**PENGARUH PELATIHAN DAN ROTASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN
NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDRAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Penelitian Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar Magister Manajemen dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, 1 Februari 2024



ENDANG WERDININGSIH

202201015

RIWAYAT HIDUP

Endang Werdiningsih, Bandung, 20 September 1972. Pendidikan S1 Ilmu Sosial dan Politik pada Universitas Terbuka Semarang dan mendapat gelar Sarjana Administrasi Publik pada tahun 2008. Mengawali karir di Kementerian Keuangan pada 1 Februari 1994 sebagai pelaksana pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Anggaran. Pada 1 Agustus 2017 mendapatkan promosi sebagai Kepala Subbagian Umum KPPN Muara Bungo. Pada Tahun 2020 pindah tugas ke Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Tengah sebagai Kepala Subbagian Kepegawaian Bagian Umum. Tahun 2022 sampai dengan sekarang menjabat sebagai Kepala Subbagian Umum KPPN Pati.

Kudus, 1 Februari 2024

ENDANG WERDININGSIH

202201015

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. yang telah memberikan ijin studi.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus Dr. Kertati Sumekar, SE. M.M. yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Drs. H. Mochammad Edris, M.M. yang telah memberikan ijin hingga terwujudnya tesis ini.
4. Dosen Pembimbing I Dr. Drs. Joko Utomo, M.M. yang telah bersedia membimbing, mengarahkan dan memberi saran.
5. Dosen Pembimbing II Dr. Mamik Indaryani, M.S. yang telah bersedia membimbing, mengarahkan dan memberi saran.
6. Dosen Penguji Dr. Supriyono, S.E., M.M. yang telah bersedia memberikan masukan dan arahan.
7. Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan transfer *knowledge*.
8. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia memberikan ijin penelitian.
9. Suami dan Anak tercinta, atas kasih sayang, perhatian, semangat, dan do'anya yang tiada henti untuk mendoakan penulis.
10. Rekan-rekan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pati dan seluruh jajaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
11. Rekan-rekan Magister Manajemen angkatan 2022 yang selalu memberikan inspirasi, motivasi dan semangat.

Kudus, 1 Februari 2024

ENDANG WERDININGSIH

202201015

ABSTRAK

Dalam rangka pencapaian nilai-nilai Kementerian Keuangan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dituntut untuk menerapkan manajemen kinerja dengan baik. Nilai Kinerja Organisasi pada Kementerian Keuangan merupakan hal yang menjadi standar dan dituntut untuk dapat dicapai dengan maksimal, salah satu cara dengan peningkatan kompetensi pegawai melalui kesadaran sendiri maupun penugasan *mandatory* dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan diluar tupoksi utama. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan rotasi terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Data penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner. Metode penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 170 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, rotasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: pelatihan, rotasi, kompetensi dan kinerja pegawai

ABSTRACT

In order to achieve the values of the Ministry of Finance, the State Treasury Services Office within the Regional Office of the Directorate General of Treasury of Central Java Province is required to implement good performance management. The Organizational Performance Value at the Ministry of Finance is a standard and is required to be achieved optimally, one way is by increasing employee competency through self-awareness as well as mandatory assignments and carrying out activities outside the main tasks and functions. 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 in the form of a questionnaire. The sampling method used purposive sampling and a sample of 170 respondents was obtained. The data analysis used in this research is a structural equation model. The results of this research state that training has a positive and significant effect on competence, rotation has a positive and significant effect on competence, rotation has a positive and significant effect on employee performance, competency has a positive and significant effect on employee performance, while training has no effect on employee performance.

Keyword: training, rotation, competence and employee performance

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah Subhanallahu Wa Ta'ala, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul: **PENGARUH PELATIHAN DAN ROTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDRAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**. Penelitian ini menyajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekuarangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Kudus, 1 Februari 2024

ENDANG WERDININGSIH

202201015

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	13
1.3 Perumusan Masalah	14
1.4 Tujuan Penelitian	15
1.5 Manfaat Penelitian	16
BAB II TELAAH PUSTAKA	17
2.1 Penelitian Terdahulu	17
2.2 Landasan Teori.....	20
2.2.1 Kinerja Pegawai.....	20
2.2.2 Kompetensi.....	24
2.2.3 Pelatihan	27
2.2.4 Rotasi.....	30
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN	
HIPOTESIS	33
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	33
3.2 Definisi Operasional	34

	Halaman
3.3 Pengaruh Antar Variabel.....	36
3.4 Hipotesis Penelitian	39
BAB IV METODE PENELITIAN	41
4.1 Tempat dan Waktu Penelitian	41
4.2 Metode Pengambilan Sampel	41
4.3 Metode Pengumpulan Data.....	43
4.4 Sumber dan Jenis Data.....	43
4.5 Pengukuran Variabel.....	44
4.6 Analisis Data	45
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	57
5.1 Karakteristik Responden	57
5.2 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian.....	59
5.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	63
5.4 Hasil Analisis Konfirmatori.....	68
5.5 Hasil Asumsi SEM.....	71
5.6 Hasil Analisis SEM.....	73
5.7 Hasil Pengujian Hipotesis	75
5.8 Hasil Analisis Mediasi	77
5.9 Pembahasan.....	79
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	88
6.1 Kesimpulan	89
6.2 Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	90
6.3 Agenda Penelitian Mendatang	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN.....	97

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Realisasi Bobot NKO KPPN Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022...	4
Tabel 1.2 Program Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) Tahun 2023	6
Tabel 1.3 Data Jenis Pelatihan Tahun 2023	8
Tabel 4.1 Kriteria Uji <i>Goodness of Fits</i>	52
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	58
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 5.4 Variabel Pelatihan	59
Tabel 5.5 Variabel Rotasi.....	60
Tabel 5.6 Variabel Kompetensi.....	61
Tabel 5.7 Variabel Kinerja Pegawai	62
Tabel 5.8 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> Sebelum Perbaikan.....	63
Tabel 5.9 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> Setelah Perbaikan	64
Tabel 5.10 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> Sebelum Perbaikan.....	65
Tabel 5.11 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> Setelah Perbaikan.....	65
Tabel 5.12 Hasil Uji <i>Discriminat Validity</i> Sebelum Perbaikan	66
Tabel 5.13 Hasil Uji <i>Discriminat Validity</i> Setelah Perbaikan	66
Tabel 5.14 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i> Sebelum Perbaikan.....	67
Tabel 5.15 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i> Setelah Perbaikan.....	67
Tabel 5.16 Uji Model <i>Goodness of Fits Full Measurement</i>	69
Tabel 5.17 Uji Model <i>Goodness of Fits Full Measurement</i>	70
Tabel 5.18 Analisis Konfirmatori Konstruk.....	70
Tabel 5.19 Hasil Evaluasi <i>Outlier</i>	71
Tabel 5.20 Hasil Uji Normalitas	72
Tabel 5.21 Uji Model <i>Goodness of Fits SEM</i>	74
Tabel 5.22 Uji Model <i>Goodness of Fits SEM</i>	75
Tabel 5.23 Hasil Uji Hipotesis	76
Tabel 5.24 Hasil Uji Mediasi	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Struktur Organisasi KPPN	10
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 5.1 Hasil Analisis Konfirmatori Full Measurement.....	68
Gambar 5.2 Hasil Analisis Konfirmatori Full Measurement.....	69
Gambar 5.3 Hasil Analisis Konfirmatori SEM.....	72
Gambar 5.4 Hasil Analisis Konfirmatori SEM.....	74