

**PENGARUH *JOB ROTATION* KOMPETENSI DAN
PENGHARGAAN TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI
MELALUI MOTIVASI KERJA DI DEPARTEMEN
PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen



Disusun oleh:

**Abdul Farsedo
NIM. 20402400465**

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

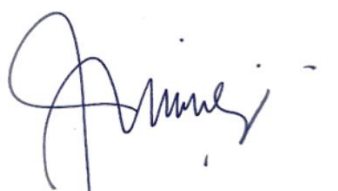
PENGARUH *JOB ROTATION* KOMPETENSI DAN PENGHARGAAN TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA DI DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA

Disusun oleh:

**Abdul Farsedo
NIM. 20402400465**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian
penelitian Tesis Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Juli 2025
Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati., SE., MSi.
NTK. 210499047

LEMBAR PENGUJIAN

PENGARUH *JOB ROTATION* KOMPETENSI DAN PENGHARGAAN TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA DI DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA

Disusun oleh :

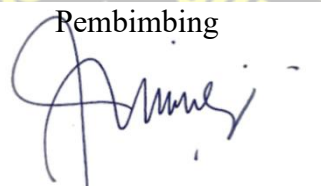
Abdul Farsedo

NIM 20402400465

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 8 Agustus 2025

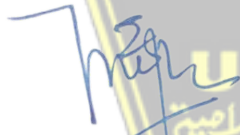
Susunan Dewan Penguji

Rembimbing



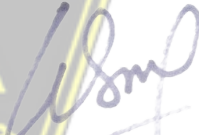
Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi.
NIK. 210499047

Penguji I



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati MM.
NIK. 210489019

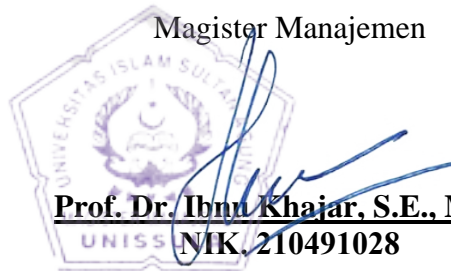
Penguji II



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M. Bus.
NIK. 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
tanggal 8 Agustus 2025

Ketua Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M. Si.
NIK. 210491028

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Farsedo
NIM : 20402400465
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**PENGARUH *JOB ROTATION* KOMPETENSI DAN PENGHARGAAN
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA
DI DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 8 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan



Abdul Farsedo
NIM. 20402400465

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

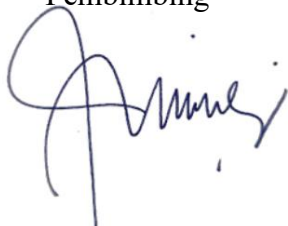
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Farsedo
NIM : 20402400465
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Job Rotation* Kompetensi Penghargaan Terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Motivasi Kerja Di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.


Semarang, 8 Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati., SE., MSi.
NIK. 210499047

Yang membuat pernyataan

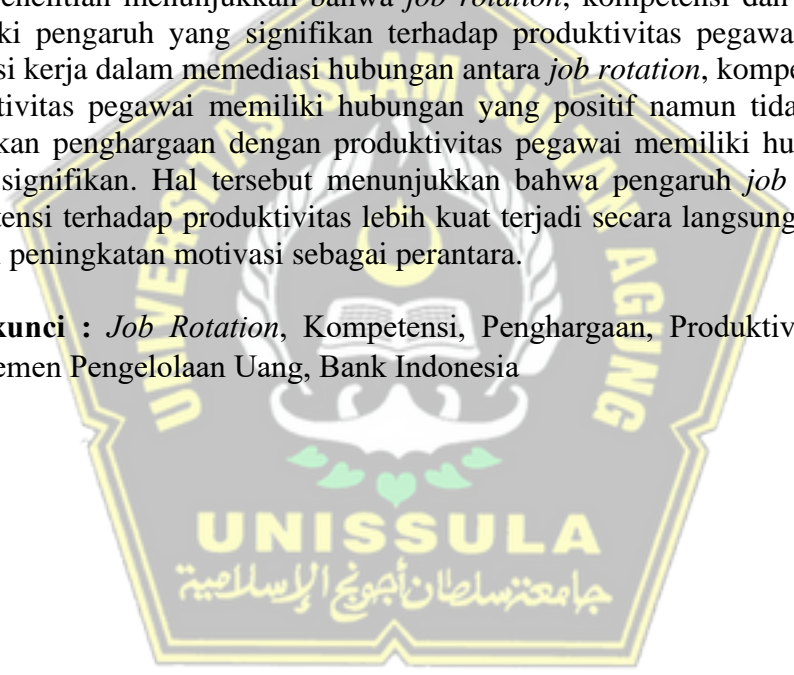


Abdul Farsedo
NIM. 20402400465

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana *job rotation*, kompetensi dan penghargaan dalam mempengaruhi produktivitas pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi untuk mengetahui seberapa besar perannya dapat mempengaruhi hubungan antara variabel *job rotation*, kompetensi, penghargaan dan produktivitas pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia dengan sampel 130 responden dan proses pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik proporsional random sampling dan proses data analisis menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9 untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job rotation*, kompetensi dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pegawai. Dan peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara *job rotation*, kompetensi dengan produktivitas pegawai memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan, sedangkan penghargaan dengan produktivitas pegawai memiliki hubungan yang positif signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *job rotation* dan kompetensi terhadap produktivitas lebih kuat terjadi secara langsung, tanpa harus melalui peningkatan motivasi sebagai perantara.

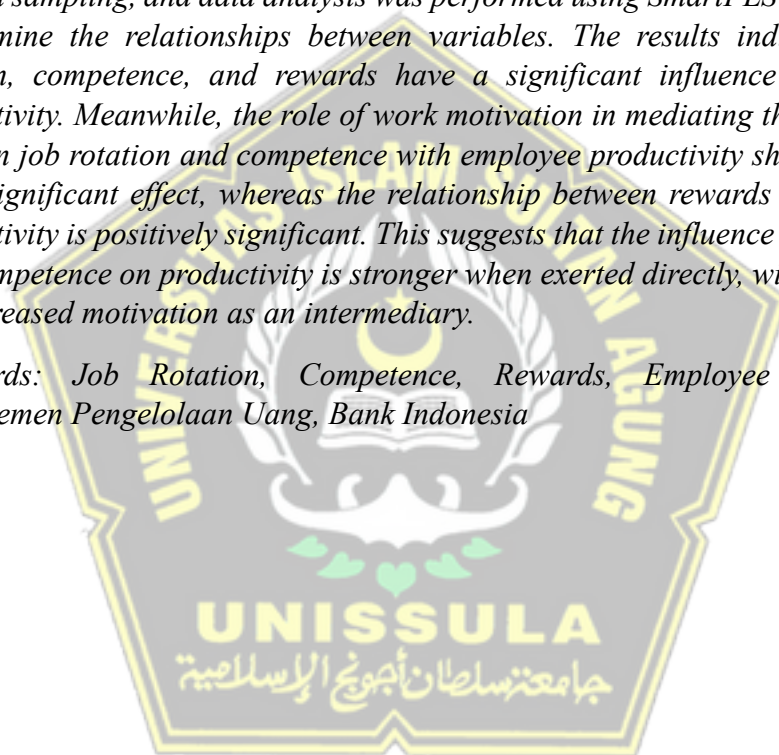
Kata kunci : *Job Rotation*, Kompetensi, Penghargaan, Produktivitas Pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia



ABSTRACT

This study aims to analyze and determine how job rotation, competence, and rewards influence employee productivity, with work motivation as a mediating variable to assess the extent of its role in affecting the relationship between job rotation, competence, rewards, and employee productivity. The population of this study consists of employees from the Money Management Department of Bank Indonesia, with a sample of 130 respondents. Data collection was conducted using a Likert-scale questionnaire. The sampling technique employed proportional random sampling, and data analysis was performed using SmartPLS 3.2.9 software to examine the relationships between variables. The results indicate that job rotation, competence, and rewards have a significant influence on employee productivity. Meanwhile, the role of work motivation in mediating the relationship between job rotation and competence with employee productivity shows a positive but insignificant effect, whereas the relationship between rewards and employee productivity is positively significant. This suggests that the influence of job rotation and competence on productivity is stronger when exerted directly, without the need for increased motivation as an intermediary.

Keywords: Job Rotation, Competence, Rewards, Employee Productivity, Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis .
2. Dra. Hj. Siti Sumiati SE MSi selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan

Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Istri tercinta Julia Dwidinda, kedua Orang Tua, anak – anak Azel dan Alesha , serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 21 Juli 2024



Abdul Farsedo
NIM.20402400465

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
 BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	 13
2.1. Produktivitas Pegawai	13
2.1.1. Pengertian Produktivitas Pegawai	13
2.1.2. Indikator Produktivitas Pegawai	14
2.2. Motivasi Kerja	15
2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja	15
2.2.2. Indikator Motivasi Kerja	16
2.3. Job Rotation	18
2.3.1. Pengertian Job Rotation	18
2.3.2. Indikator Job Rotation	19
2.4. Kompetensi	19
2.4.1. Pengertian Kompetensi	19
2.4.2. Indikator Kompetensi	21

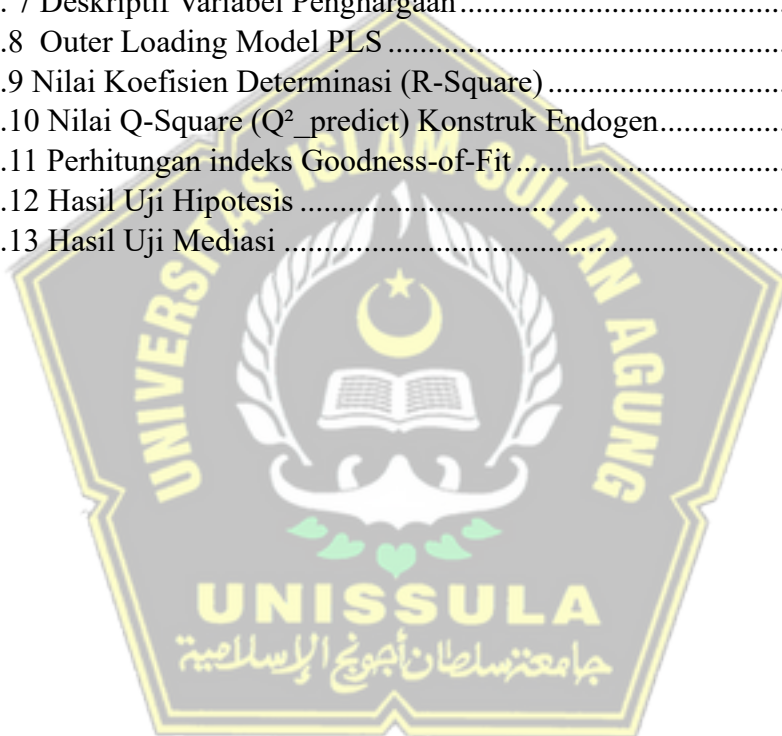
2.5. Penghargaan (<i>Reward</i>)	22
2.5.1. Pengertian Penghargaan (<i>Reward</i>)	22
2.5.2. Indikator <i>Reward</i>	24
2.6. Pengembangan Hipotesis	24
2.6.1. Pengaruh <i>Job Rotation</i> terhadap Motivasi Kerja	24
2.6.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja	25
2.6.3. Pengaruh Penghargaan (<i>reward</i>) terhadap Motivasi Kerja ...	26
2.6.4. Pengaruh <i>Job Rotation</i> terhadap Produktivitas Pegawai	27
2.6.5. Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai	28
2.6.6. Pengaruh Penghargaan terhadap Produktivitas Pegawai	28
2.6.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai ...	29
2.7. Model Empirik Penelitian	30
BAB 3 METODE PENELITIAN	31
3.1. Jenis Penelitian	31
3.2. Populasi dan Sampel	31
3.2.1. Populasi	31
3.2.2. Sampel	32
3.3. Sumber dan Jenis Data	32
3.4. Metode Pengumpulan Data	33
3.5. Variabel dan Indikator	34
3.6. Teknik Analisis Data	35
3.6.1. Analisis Deskriptif	35
3.6.2. Partial Least Square (PLS)	36
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	43
4.1.1. Profil Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia	43
4.2. Deskripsi Data	45
4.2.1. Deskripsi Responden	45
4.2. Analisis Deskripsi Variabel	48
4.2.1. Produktivitas Pegawai (Y)	49
4.2.2. Motivasi Kerja (Z)	51

4.2.3. Job Rotation (X_1)	52
4.2.4. Kompetensi (X_2)	54
4.2.5. Penghargaan (X_3)	56
4.3. Analisis Partial Least Square (PLS).....	58
4.3.1. Hasil Outer Model (Model Penelitian)	58
1. Uji Validitas Konvergen, Diskriminan dan Reliabilitas ..	59
4.4. Uji Hipotesis	68
4.5 Uji Mediasi	71
4.6. Pembahasan	73
BAB 5 PENUTUP	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	90
5.3. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA.....	92



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator	34
Tabel 3.2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran	39
Tabel 4.1 Ringkasan Karakteristik Demografi Responden	45
Tabel 4.2 Kategori Mean Score	48
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel Produktivitas Pegawai	49
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	51
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Job Rotation	53
Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Kompetensi	54
Tabel 4. 7 Deskriptif Variabel Penghargaan	56
Tabel 4.8 Outer Loading Model PLS	59
Tabel 4.9 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)	65
Tabel 4.10 Nilai Q-Square ($Q^2_{predict}$) Konstruksi Endogen	66
Tabel 4.11 Perhitungan indeks Goodness-of-Fit	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis	68
Tabel 4.13 Hasil Uji Mediasi	72



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	30
Gambar 4.1 Hasil Outer-Model.....	64



BAB 1

PENDAHALUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Produktivitas mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang ditetapkan perusahaan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi. Setiap perusahaan yang berorientasi pada kemajuan senantiasa berupaya meningkatkan produktivitas kerjanya. Pada dasarnya, produktivitas mengacu pada rasio terbalik antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*), dimana sistem dianggap produktif jika mampu menghasilkan *output* lebih besar dengan *input* yang lebih sedikit (Dewi et al., 2024).

Untuk mencapai target yang telah ditetapkan, perusahaan perlu menjaga tingkat produktivitas yang optimal. Karyawan dengan produktivitas kerja tinggi dan etos kerja yang baik akan mendukung perusahaan dalam memenuhi target serta meraih keuntungan. Sebaliknya, penurunan produktivitas kerja dapat berdampak negatif bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola karyawan secara efektif guna mencegah konflik internal dan menciptakan kepuasan kerja (Hasibuan, 2018).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja memegang peran krusial dalam keberhasilan perusahaan. Pencapaian produktivitas kerja yang tinggi oleh karyawan akan memberikan keuntungan signifikan bagi perusahaan.

Dalam konteks organisasi, khususnya di lembaga keuangan seperti Bank Indonesia, produktivitas pegawai menjadi elemen vital dalam mendukung kinerja institusi. Salah satu unit yang memegang peran strategis adalah Departemen Pengelolaan Uang (DPU), yang bertugas menjamin ketersediaan uang rupiah kartal yang bermutu dan dapat dipercaya guna menjaga stabilitas sistem pembayaran demi kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di DPU, diperlukan beberapa faktor pendukung, seperti motivasi kerja, rotasi pekerjaan (*job rotation*), tingkat kompetensi, serta sistem penghargaan yang memadai. Dengan demikian, pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Motivasi berperan sebagai elemen krusial yang mendorong kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Secara esensial, motivasi individu muncul akibat interaksi kompleks antara ekspektasi, tujuan pribadi, kebutuhan dasar, impuls internal, aspirasi, serta visi masa depan. Dorongan kerja pada dasarnya bersumber dari keinginan memenuhi kebutuhan hidup, di mana variasi tingkat kebutuhan antarindividu menciptakan disparitas dalam motivasi berprestasi. Melalui implementasi sistem motivasi yang efektif oleh perusahaan, diharapkan tercipta peningkatan kontribusi karyawan berupa produktivitas kerja yang optimal (Dhaliwal, 2016).

Menurut Flippo (dalam Hasibuan, 2013), motivasi didefinisikan sebagai "kompetensi strategis dalam mengarahkan karyawan dan organisasi untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan individu maupun

perusahaan secara simultan". Dalam konteks bisnis, motivasi memegang peranan krusial karena mampu mendorong *work engagement* dan semangat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan *output* organisasi. Secara esensial, motivasi dapat dipahami sebagai sebuah mekanisme manajerial untuk memodifikasi perilaku kerja guna merealisasikan target yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Eksan & Dharmawan, (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan penelitian dari Parashakti & Noviyanti, (2021) membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan potensi karyawan adalah melalui rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan merupakan proses perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam unit yang sama, sejalan dengan prinsip *the right man on the right job* (menempatkan orang yang tepat di posisi yang sesuai). Tanpa penerapan kebijakan ini, potensi karyawan berisiko tidak tergali dengan optimal. Oleh karena itu, rotasi kerja menjadi salah satu strategi penting dalam pengembangan SDM. Rotasi kerja bertujuan untuk meminimalisir kebosanan akibat rutinitas pekerjaan yang monoton dengan cara memberikan variasi tugas kepada pegawai (Oktaviani Simamora & Sihombing, 2023).

Rivai dan Sagala (2019) juga menyatakan bahwa rotasi jabatan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, sehingga pada akhirnya dapat

meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Selain itu, rotasi pekerjaan juga menjadi salah satu strategi perusahaan untuk mengurangi kebosanan karyawan yang sering muncul akibat rutinitas pekerjaan yang monoton dan bersifat repetitif. Lebih jauh, rotasi jabatan memungkinkan karyawan memperluas pengalaman serta mengembangkan kompetensi yang dimiliki.

Sebagai sebuah inovasi dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, rotasi jabatan mengimplementasikan sistem perputaran staf lintas divisi secara terstruktur. Mekanisme ini dirancang untuk mencapai tiga tujuan utama: pengayaan keterampilan, peningkatan fleksibilitas karyawan, dan pencegahan stagnasi pekerjaan akibat rutinitas (Alaflaq et al., 2024).

Hasil penelitian dari Oktaviani Simamora & Sihombing, (2023) menunjukkan rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian dari Alaflaq et al., (2024) menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara rotasi pekerjaan (*job rotation*) dengan kinerja karyawan

Dalam konteks fungsi manajemen sumber daya manusia, rotasi jabatan termasuk dalam aspek pengembangan SDM. Kegiatan ini merupakan upaya untuk menyeleksi, menempatkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas. Namun demikian, penelitian Anggraini (2017) justru menunjukkan hasil yang bertolak belakang, di mana rotasi karyawan berdampak negatif terhadap produktivitas. Dan hasil penelitian dari Dewi et al., (2024) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara implementasi *job rotation*

terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan rotasi karyawan justru dapat menurunkan tingkat produktivitas karyawan.

Dengan demikian, meskipun rotasi jabatan memiliki manfaat dalam pengembangan keterampilan dan mengurangi kejenuhan, implementasinya perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak justru mengganggu produktivitas kerja.

Faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan adalah kompetensi. Dessler (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai serangkaian atribut individu yang terukur, mencakup dimensi kognitif (*knowledge*), psikomotorik (*skills*), dan afektif (*attitudes*), dengan peran kritis dalam membentuk kapasitas kepemimpinan. Kecukupan tingkat kompetensi menjadi prasyarat bagi kinerja karyawan yang efektif. Dengan demikian, optimalisasi kesesuaian (*fit*) antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan merupakan strategi esensial untuk mendorong produktivitas dan efisiensi organisasi.

Kompetensi merupakan perpaduan antara wawasan, keterampilan, hasil, dan tindakan yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Mulyasa dalam Musfirah, 2023). Sedangkan menurut Wulandari & Hasanah, (2025) kompetensi tidak terbatas pada penguasaan teknis dan keahlian spesialisasi semata, melainkan juga mencakup keterampilan lunak (*soft skills*) mendasar seperti kemampuan komunikasi yang efektif, kolaborasi dalam tim kerja, serta interaksi sinergis dengan rekan sejawat.

Sutarman (2022) menemukan bahwa kompetensi yang mencakup aspek intelektual, emosional, dan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Askar, Alni, & Suryo, (2021); Berawi et al., (2020) bahwa terdapat korelasi positif antara variabel kompetensi manajer dan produktivitas karyawan. Berbeda dengan penelitian Jumatoro et al., (2019), Mardan et al., (2024) dan Suherman et al., (2024) menyebutkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Faktor pendukung lainnya turut meningkatkan produktivitas karyawan adalah penghargaan (*reward*). *Reward* merupakan penghargaan yang diberikan oleh institusi kepada karyawan untuk mendorong aktivitas kerja yang lebih optimal (Ansory & Indrasari, 2018). Pemberian *reward* dianggap mampu memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Reward dapat berupa sesuatu yang bersifat *tangible* (nyata) atau *intangible* (tidak nyata) yang diberikan organisasi kepada karyawan, baik secara sengaja maupun tidak sengaja (Firdaus et al., 2023). *Reward* diberikan sebagai bentuk imbalan atas potensi atau kontribusi karyawan terhadap kinerja yang baik, serta bagi karyawan yang menerapkan nilai-nilai positif dalam memenuhi kebutuhan tertentu (Shields et al., 2019). Menurut Firdaus et al. (2022), *reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena telah mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila produktivitas tidak diimbangi dengan pemberian reward, hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja di masa mendatang (Kelechi et al., 2018).

Hasil penelitian oleh (Ita et al., 2016; Lestari et al., 2021; Isnawati & Maryam, 2023) menunjukkan bahwa *reward* memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Namun, temuan ini bertentangan dengan penelitian (Kurniawan et al., 2016; Pawastri et al., 2018) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja

Bank Indonesia sebagai bank sentral Republik Indonesia memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan negara. Salah satu departemen krusial dalam Bank Indonesia adalah Departemen Pengelolaan Uang, yang bertanggung jawab atas pengelolaan uang rupiah, termasuk pencetakan, distribusi, dan penarikan uang dari peredaran. Untuk memastikan kinerja yang optimal, produktivitas pegawai di departemen ini menjadi faktor kunci. Namun, beberapa fenomena internal menunjukkan adanya tantangan yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai, di antaranya resistensi terhadap *job rotation*, kompetensi yang tidak merata, dan penghargaan yang tidak memadai.

Job rotation atau rotasi pekerjaan adalah strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas dan keterampilan pegawai. Namun, di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia, banyak pegawai yang merasa tidak nyaman dengan rotasi pekerjaan, terutama bagi mereka yang sudah merasa nyaman dengan posisi dan tugas mereka saat ini. Resistensi ini dapat mengurangi efektivitas implementasi *job rotation*, yang seharusnya bertujuan untuk meningkatkan wawasan dan

keterampilan pegawai. Akibatnya, potensi peningkatan produktivitas melalui diversifikasi pengalaman kerja menjadi terhambat.

Meskipun Bank Indonesia menyediakan program pelatihan untuk pegawai, tidak semua pegawai memiliki kompetensi yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara optimal. Perbedaan kompetensi antar pegawai ini dapat berpengaruh pada kinerja tim secara keseluruhan. Ketidakmerataan kompetensi ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam distribusi beban kerja, di mana pegawai yang lebih kompeten mungkin harus menanggung beban lebih besar, sementara pegawai dengan kompetensi rendah kurang berkontribusi secara optimal. Hal ini tentu berdampak pada produktivitas departemen secara keseluruhan.

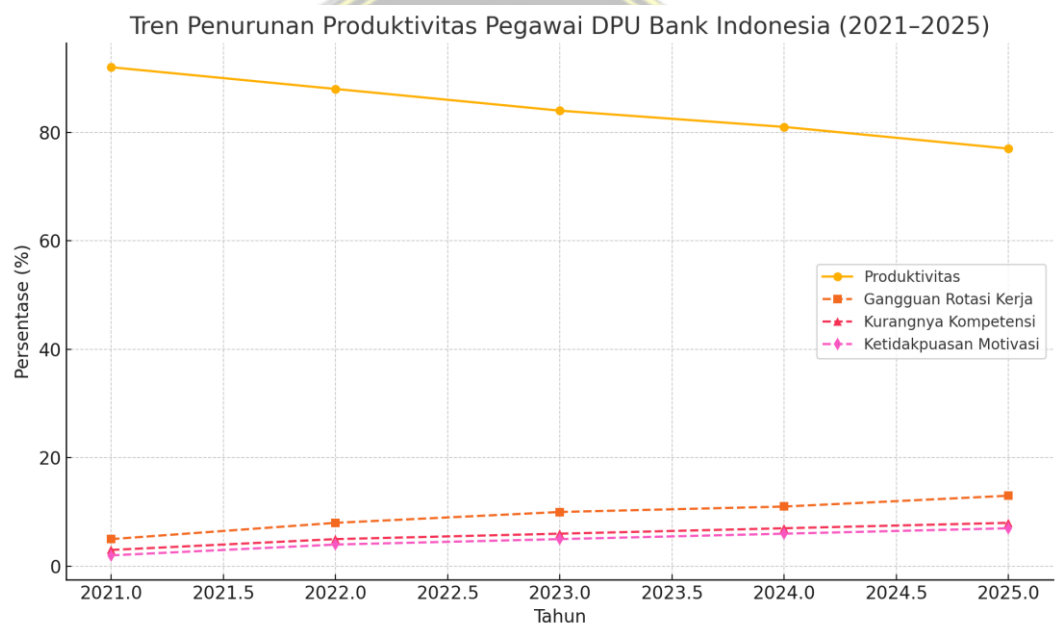
Penghargaan merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi pegawai. Meskipun Bank Indonesia telah memberikan penghargaan kepada pegawai, beberapa pegawai merasa bahwa penghargaan yang diterima belum cukup adil atau belum sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan. Ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan ini dapat mengurangi motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas. Jika pegawai merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai secara proporsional, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah tabel dan grafik penurunan produktivitas pegawai Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia dari tahun 2021 hingga 2025, disertai faktor-faktor penyebabnya:

Tabel 1.1 Penurunan Produktivitas dan Faktor Penyebab

Tahun	Produktivitas (%)	Gangguan Rotasi Kerja (%)	Kurangnya Kompetensi (%)	Ketidakpuasan Terhadap Penghargaan/Motivasi (%)
2021	92	5	3	2
2022	88	8	5	4
2023	84	10	6	5
2024	81	11	7	6
2025	77	13	8	7

Sumber: DPU Bank Indonesia



Gambar 1.1. Grafik Tren Penurunan Produktivitas (2021-2025)

Berdasarkan tabel penurunan produktivitas beserta faktor penyebabnya, riset gap dan fenomena di atas, maka dapat dijadikan dasar atau alasan untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Job Rotation*, Kompetensi, dan Penghargaan terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, riset gap dan fenomena yang terjadi maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana pengaruh *job rotation*, kompetensi, dan penghargaan terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?". Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah:

1. Bagaimana pengaruh *job rotation* terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh *job rotation* terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh penghargaan terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *job rotation* terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *job rotation* terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kompetensi terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh penghargaan terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian pada tujuan penelitian di atas, maka manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi empiris terhadap teori *job rotation*, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan (*reward*) dalam konteks produktivitas karyawan, khususnya di sektor perbankan dan lembaga keuangan.
- b. Memperkuat atau memodifikasi model *Human Resource Management* (HRM) terkait faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berisiko tinggi seperti pengelolaan uang.

2. Manfaat Praktis (Bagi Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia)

- a. Memberikan rekomendasi berbasis data untuk menyusun kebijakan *job rotation* yang seimbang, sehingga tidak mengganggu stabilitas operasional namun tetap mendukung pengembangan pegawai.
- b. Memandu desain program pelatihan (*upskilling/reskilling*) yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi spesifik dalam pengelolaan uang (misal: *risk management*, teknologi finansial, atau kepatuhan regulasi).

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Produktivitas Pegawai

2.1.1. Pengertian Produktivitas Pegawai

Menurut Hasibuan (2019), produktivitas pegawai adalah perbandingan antara output (hasil kerja) dengan input (sumber daya seperti waktu, tenaga, dan biaya) yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan mempertimbangkan kualitas hasil kerja.

Sementara menurut Sedarmayanti (2020), produktivitas pegawai tidak hanya diukur secara kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek kualitatif seperti kreativitas, inovasi, dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan Rivai & Basri (2021) mendefinisikan produktivitas merupakan efektivitas kerja individu yang dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, efisiensi sumber daya, dan kontribusi terhadap peningkatan kinerja tim.

Lalu menurut Sinambela (2022), produktivitas pegawai adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai target kerja yang ditetapkan organisasi, dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, produktivitas pegawai dapat dipahami sebagai rasio antara output dan input kerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga melibatkan aspek kualitatif seperti kualitas

hasil, inovasi, dan kontribusi terhadap organisasi. Definisi ini semakin berkembang dengan menekankan peran efektivitas individu, motivasi, dan lingkungan kerja sebagai faktor penentu. Secara holistik, produktivitas pegawai merupakan indikator kritis dalam manajemen SDM yang memerlukan pendekatan multidimensi, baik melalui pengukuran kinerja, pengembangan kompetensi, maupun sistem penghargaan (*reward*).

2.1.2. Indikator Produktivitas Pegawai

Hasibuan (2019) mengklasifikasikan indikator produktivitas pegawai ke dalam lima kategori utama:

1. Indikator Kuantitatif
 - a. Volume output pekerjaan
 - b. Rasio output terhadap input
2. Indikator Kualitatif
 - a. Tingkat akurasi kerja
 - b. Kesesuaian dengan standar mutu
3. Indikator Temporal
 - a. Kecepatan penyelesaian tugas
 - b. Kepatuhan terhadap tenggat waktu
4. Indikator Efisiensi
 - a. Optimalisasi penggunaan sumber daya
 - b. Minimasi pemborosan
5. Indikator Perilaku
 - a. Inisiatif kerja

b. Kemampuan adaptasi

2.2. Motivasi Kerja

2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Pinder (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang menumbuhkan komitmen dan energi individu untuk secara berkelanjutan mencapai tujuan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bersifat situasional, tetapi juga berkaitan dengan keberlanjutan usaha individu dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi kerja dapat dipahami sebagai suatu mekanisme psikologis yang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam upaya mencapai tujuan organisasi, meskipun dihadapkan pada berbagai hambatan. Pinder (2019) mendefinisikan motivasi kerja adalah kekuatan internal dan eksternal yang memicu hasrat (*desire*) dan energi pada seseorang untuk secara konsisten berupaya mencapai tujuan terkait pekerjaan.

Gagné dan Deci (2019) berpendapat bahwa motivasi kerja bersumber dari pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan. Ketiga elemen ini mendorong individu untuk terlibat secara lebih mendalam dalam pekerjaan serta meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

Menurut Luthans, Luthans, dan Luthans (2021), motivasi kerja adalah dorongan dinamis yang bersumber dari faktor internal (intrinsik) maupun eksternal (ekstrinsik), yang menentukan arah, kekuatan, dan ketekunan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Konsep ini menekankan bahwa motivasi tidak hanya mendorong tindakan, tetapi juga memengaruhi seberapa kuat dan konsisten individu mempertahankan usahanya dalam bekerja.

Secara keseluruhan, motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai dorongan psikologis yang bersifat dinamis dan multidimensional, yang muncul dari dalam maupun luar individu, serta dipengaruhi oleh kebutuhan dasar dan konteks organisasi. Motivasi ini berperan dalam mengarahkan perilaku, mempertahankan intensitas usaha, dan meningkatkan keberlanjutan kinerja serta kesejahteraan karyawan.

2.2.2. Indikator Motivasi Kerja

Teori Self-Determination (Gagné & Deci, 2019) dinilai paling relevan untuk dunia perbankan karena pekerjaan di sektor ini menuntut profesionalisme tinggi, keterlibatan emosional, serta otonomi dalam pengambilan keputusan dan layanan. Teori ini menekankan tiga kebutuhan psikologis utama yang membentuk motivasi kerja intrinsik:

1. Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kebutuhan individu untuk merasa efektif dalam berinteraksi dengan lingkungan dan mampu menguasai tugas atau tantangan yang dihadapi. Dalam konteks pekerjaan, kompetensi

tercermin dari keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan baik, mencapai target kerja, dan memperoleh hasil yang diharapkan. Pemenuhan kebutuhan ini mendorong rasa percaya diri dan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan.

2. Otonomi

Otonomi adalah kebutuhan untuk merasakan bahwa tindakan yang dilakukan berasal dari kemauan sendiri, bukan karena paksaan eksternal. Dalam dunia kerja, otonomi berarti individu memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, mengatur cara kerja, dan menjalankan tanggung jawab sesuai nilai dan preferensinya. Otonomi yang terpenuhi memperkuat motivasi intrinsik dan meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan.

3. Keterhubungan

Keterhubungan merujuk pada kebutuhan untuk merasakan ikatan sosial dan hubungan yang positif dengan orang lain. Di tempat kerja, kebutuhan ini tercermin dari perasaan diterima, dihargai, dan memiliki hubungan yang hangat dengan rekan kerja maupun atasan. Keterpenuhan kebutuhan ini mendukung kesejahteraan emosional dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

2.3. Job Rotation

2.3.1. Pengertian Job Rotation

Menurut Cascio (2019), *job rotation* merupakan praktik rotasi pekerjaan yang terencana untuk memberikan pengalaman kerja multidisiplin sekaligus mengurangi kejenuhan akibat monotonitas tugas. Sementara menurut Armstrong & Taylor (2020), *job rotation* adalah strategi pengembangan karyawan melalui perpindahan sistematis antar posisi dalam organisasi untuk memperluas keterampilan, pengetahuan, dan perspektif kerja.

Noe et al. (2021) mendefinisikan *job rotation* sebagai sistem perputaran karyawan lintas departemen atau fungsi kerja untuk memenuhi tujuan: (1) pengembangan kompetensi, (2) kesiapan karir, dan (3) mitigasi risiko *skill gap*.

Sedangkan menurut Dessler (2022), *job rotation* adalah intervensi manajemen SDM yang bertujuan menciptakan *cross-functional expertise* melalui penugasan sementara di berbagai unit kerja dengan kurun waktu tertentu.

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa *job rotation* merupakan suatu intervensi strategis dalam manajemen SDM yang melibatkan perpindahan karyawan secara terencana dan sistematis lintas posisi, departemen, atau fungsi kerja dalam suatu organisasi. Mekanisme ini bersifat multidimensi dengan karakteristik utama:

- a. Dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (temporer)
- b. Memiliki desain yang terstruktur
- c. Berorientasi pada tujuan pengembangan organisasi dan individu

2.3.2. Indikator Job Rotation

Noe et al. (2021) menekankan tiga tujuan utama job rotation yang menghasilkan indikator berikut:

1. Pengembangan kompetensi yaitu peningkatan keterampilan teknis dan non-teknis melalui pengalaman lintas fungsi, dengan sub indikator belajar skill baru di bidang berbeda dan meningkatnya kemampuan kerja sama.
2. Kesiapan karir yaitu penyiapan karyawan untuk jenjang karir lebih tinggi melalui eksposur multidisiplin, dengan sub indikator lebih siap untuk naik jabatan dan punya lebih banyak koneksi internal.
3. Mitigasi risiko skill gap yaitu pengurangan ketergantungan organisasi pada individu tertentu, dengan sub indikator tidak tergantung pada 1 orang saja dan pengetahuan penting tidak hilang saat pergantian karyawan.

2.4. Kompetensi

2.4.1. Pengertian Kompetensi

Sumber daya manusia (SDM) sebagai aset organisasi utama berperan dalam menciptakan nilai dan fleksibilitas strategis. Profesionalisme SDM ditentukan oleh interaksi faktor organisasional (budaya, kebijakan manajemen) dan individual (kompetensi, nilai).

Penguasaan kompetensi menjadi faktor determinan yang memengaruhi kapasitas sumber daya manusia dalam mewujudkan sasaran organisasi (Hajiali et al., 2022)

Menurut Ulrich & Dulebohn (2018), kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan teknis (*hard skills*), kemampuan interpersonal (*soft skills*), dan karakteristik pribadi yang memungkinkan individu memberikan kontribusi unik bagi organisasi.

Kompetensi mencakup tiga dimensi utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitudes*) yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Mudzar dan Chew (2022), tingginya tingkat kompetensi karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan output produksi dan produktivitas kerja, karena mereka mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, akurat, dan sesuai target yang telah ditentukan.

Kompetensi kerja, sebagaimana dikemukakan Ali (2020), mencakup kemampuan dalam pencapaian tugas yang terwujud melalui berbagai indikator kinerja seperti orientasi hasil, manajemen kinerja, kapasitas inovasi, dan penguasaan teknis. Temuan ini diperkuat oleh Saputra et al. (2016) yang menyatakan bahwa dimensi kompetensi intelektual serta literasi informasi secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Dari beberapa sumber yang telah dibahas terlihat jelas bahwa kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan teknis (*hard*

skills), kemampuan interpersonal (*soft skills*), dan sikap kerja (*attitudes*) yang memungkinkan individu berkontribusi secara efektif bagi organisasi. Tingginya kompetensi karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan pencapaian target, didukung oleh indikator seperti orientasi hasil, inovasi, dan penguasaan teknis. Dimensi intelektual dan literasi informasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2.4.2. Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Ulrich & Dulebohn (2018) ada empat indikator yaitu:

1. Pengetahuan Teknis (*Hard Skills*)
 - a. Penguasaan keahlian khusus terkait pekerjaan.
 - b. Kemampuan menerapkan pengetahuan dalam tugas.
2. Keterampilan Interpersonal (*Soft Skills*)
 - a. Kemampuan berkomunikasi efektif.
 - b. Kolaborasi dalam tim.
3. Sikap Kerja (*Attitudes*)
 - a. Orientasi hasil & tanggung jawab.
 - b. Adaptabilitas & inovasi dalam bekerja.
4. Manajemen Kinerja
 - a. Efisiensi & ketepatan penyelesaian tugas.
 - b. Kemampuan mencapai target.

2.5. Penghargaan (*Reward*)

2.5.1. Pengertian Penghargaan (*Reward*)

Menurut Gupta & Shaw (2019), *reward* merupakan paket terstruktur yang memadai upah intrinsik (kepuasan kerja) dan ekstrinsik (bonus, promosi) untuk menciptakan hubungan timbal-balik produktif antara karyawan-organisasi. Sementara menurut Armstrong & Taylor (2020), *reward* adalah segala bentuk pengakuan (material/non-material) yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka, bertujuan memotivasi dan mempertahankan kinerja unggul.

Robbins & Judge (2021) menyatakan bahwa *reward* merupakan sistem penghargaan mencakup kompensasi finansial dan non-finansial yang dirancang untuk menguatkan perilaku kerja yang diinginkan serta meningkatkan keterikatan karyawan.

CIPD (2022) mendefinisikan total *reward* mencakup seluruh nilai yang diterima karyawan, mulai dari gaji, tunjangan, pengembangan karir, hingga lingkungan kerja yang mendukung, sebagai bagian dari strategi retensi talenta.

Menurut DeNisi & Griffin (2024), *reward* adalah alat manajemen kinerja berbasis bukti (evidence-based) yang harus memenuhi prinsip keadilan, transparansi, dan keselarasan dengan tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *reward* dalam konteks manajemen sumber daya manusia merupakan suatu

sistem penghargaan komprehensif yang memiliki karakteristik esensial sebagai berikut:

1. Dimensi Kompensasi:

Reward bersifat multidimensional, mencakup komponen intrinsik (kepuasan kerja, pengakuan, pengembangan diri) dan ekstrinsik (kompensasi finansial, tunjangan, promosi) yang terintegrasi dalam konsep *total reward*. Integrasi ini menciptakan paket terstruktur yang mampu memenuhi kebutuhan holistik karyawan.

2. Fungsi Strategis:

Sebagai alat manajemen kinerja berbasis bukti *reward* berfungsi untuk:

- Memotivasi dan mempertahankan kinerja unggul
- Memperkuat perilaku kerja yang diinginkan
- Meningkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan
- Mendukung strategi retensi talenta kunci

3. Prinsip Desain:

Sistem reward yang efektif harus memenuhi kriteria:

- Keadilan distributif dan prosedural
- Transparansi mekanisme penetapan
- Keselarasan dengan tujuan strategis organisasi
- Responsif terhadap kebutuhan psikologis dan ekonomi karyawan

4. Relasi Timbal Balik:

Reward menciptakan hubungan resiprokal produktif antara organisasi dan karyawan, dimana kontribusi karyawan yang bernilai diimbangi

dengan pengakuan yang bermakna, sehingga membentuk siklus virtuos peningkatan kinerja berkelanjutan.

2.5.2. Indikator *Reward*

Berdasarkan pengertian penghargaan (*reward*) dari para ahli diatas, terdapat 4 indikator utama, yaitu:

1. *Reward* Finansial (*Armstrong & Taylor, 2020; Robbins & Judge, 2021*)
 - a. Gaji kompetitif
 - b. Bonus kinerja
2. *Reward* Non-Finansial (*Gupta & Shaw, 2019; CIPD, 2022*)
 - a. Pengakuan (recognition)
 - b. Peluang pengembangan karir
3. Total *Reward* (*CIPD, 2022; DeNisi & Griffin, 2024*)
 - a. Keseimbangan kerja-hidup (work-life balance)
 - b. Program kesejahteraan (wellness program)
4. Keadilan *Reward* (*DeNisi & Griffin, 2024*)
 - a. Transparansi kebijakan
 - b. Kesesuaian dengan kontribusi

2.6. Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Pengaruh *Job Rotation* terhadap Motivasi Kerja

Job rotation merupakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperluas wawasan, meningkatkan keterampilan, dan mengurangi kejenuhan kerja dengan cara memindahkan karyawan antar posisi atau fungsi dalam organisasi secara periodik.

Praktik ini diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja karena memberikan variasi tugas, peluang pengembangan diri, serta rasa keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa diberi kesempatan untuk berkembang dan memperoleh pengalaman baru, hal tersebut akan memenuhi kebutuhan psikologis seperti kompetensi dan otonomi, yang merupakan faktor utama dalam pembentukan motivasi kerja menurut teori Self-Determination (Gagné & Deci, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Andriansyah et al., (2022), Arfiono et al., (2022) dan Yakup et al., (2024) menunjukkan bahwa *job rotation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Job rotation* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.6.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan individu untuk melaksanakan tugas secara efektif. Dalam konteks organisasi, kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan percaya diri dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Menurut teori Self-Determination (Gagné & Deci, 2019), kompetensi adalah salah satu kebutuhan psikologis dasar yang mendorong munculnya motivasi intrinsik. Ketika individu merasa kompeten dalam menjalankan perannya, maka akan muncul rasa pencapaian yang memperkuat keterlibatan dan

komitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya berperan sebagai modal kerja, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam membentuk motivasi yang berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto & Anto (2022), Setyowati et al., (2023), dan Putra et al., (2024) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.6.3. Pengaruh Penghargaan (*reward*) terhadap Motivasi Kerja

Reward merupakan elemen penting dalam sistem manajemen kinerja yang digunakan organisasi untuk mengapresiasi kontribusi karyawan. Penghargaan dapat bersifat finansial (seperti gaji, bonus, insentif) maupun non-finansial (pengakuan, promosi, kesempatan pengembangan karir). Menurut teori motivasi kontemporer seperti Self-Determination Theory (Gagné & Deci, 2019), penghargaan yang tepat dapat memperkuat motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Ketika penghargaan yang diberikan sejalan dengan nilai dan harapan individu, maka akan tercipta perasaan dihargai, yang mendorong semangat kerja dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang adil, transparan, dan relevan memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fajar et al., (2018), Gentari et al., (2022), dan Kurnia et al., (2022) menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Penghargaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.6.4. Pengaruh *Job Rotation* terhadap Produktivitas Pegawai

Noe et al. (2021) mendefinisikan *job rotation* sebagai sistem perputaran karyawan lintas departemen atau fungsi kerja untuk mencapai tiga tujuan utama, yaitu pengembangan kompetensi, kesiapan karir dan mitigasi risiko skill gap.

Berdasarkan teori ini, *job rotation* dapat meningkatkan produktivitas karyawan melalui:

- Efisiensi kerja (penguasaan multi-tasking dan penyelesaian masalah lintas fungsi).
- Motivasi intrinsik (pengurangan kebosanan dan peningkatan engagement).
- Inovasi (pertukaran ide antar-departemen).

Penelitian yang dilakukan oleh Dhanraj & Parumasur, (2014), Simamora & Sihombing, (2023) dan Alaflaq et al., (2024) menunjukkan bahwa *job rotation* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Job rotation* berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai

2.6.5. Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai

Menurut Mudzar dan Chew (2022), kompetensi dipahami sebagai integrasi triad dimensi esensial: (1) basis pengetahuan kognitif, (2) kapabilitas keterampilan teknis, dan (3) orientasi sikap kerja positif dalam eksekusi tugas. Konfigurasi multidimensi ini secara teoritis bersifat kausal terhadap peningkatan output produksi dan produktivitas kerja, dengan mekanisme, akselerasi penyelesaian tugas (*time efficiency*), presisi kerja (*output accuracy*) dan pencapaian target kinerja (*goal attainment*).

Penelitian yang dilakukan Askar, Alni, & Suryo, (2021); Berawi et al., (2020) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara variabel kompetensi manajer dan produktivitas karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai

2.6.6. Pengaruh Penghargaan terhadap Produktivitas Pegawai

Pawastri et al. (2018) menegaskan bahwa sumber daya manusia menempati posisi sentral dalam keberlanjutan organisasi, dimana kontribusi strategis pegawai menentukan dinamika pertumbuhan institusi. Sebagai intervensi peningkatan produktivitas, implementasi sistem penghargaan

(reward system) berbasis prestasi kerja terbukti efektif dalam menstimulasi kinerja optimal. Menurut Lestari et al. (2021), penghargaan diberikan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai yang melampaui target yang telah ditetapkan organisasi. Pemberian *reward* ini berfungsi sebagai stimulus motivasional yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja melalui mekanisme psikologis keinginan untuk unggul (*achievement drive*). Penelitian yang dilakukan Ita et al., (2016); Lestari et al., 2021; Isnawati & Maryam, (2023) menunjukkan bahwa *reward* memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja .

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₆: Penghargaan berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai

2.6.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai

Motivasi kerja merupakan faktor internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan bertahan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, motivasi yang tinggi berkorelasi langsung dengan peningkatan produktivitas karena mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias, menyelesaikan tugas secara efektif, serta menunjukkan inisiatif dalam meningkatkan kinerja. Menurut Robbins & Judge (2021), motivasi tidak hanya memengaruhi arah perilaku kerja, tetapi juga intensitas dan ketekunan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan yang termotivasi akan

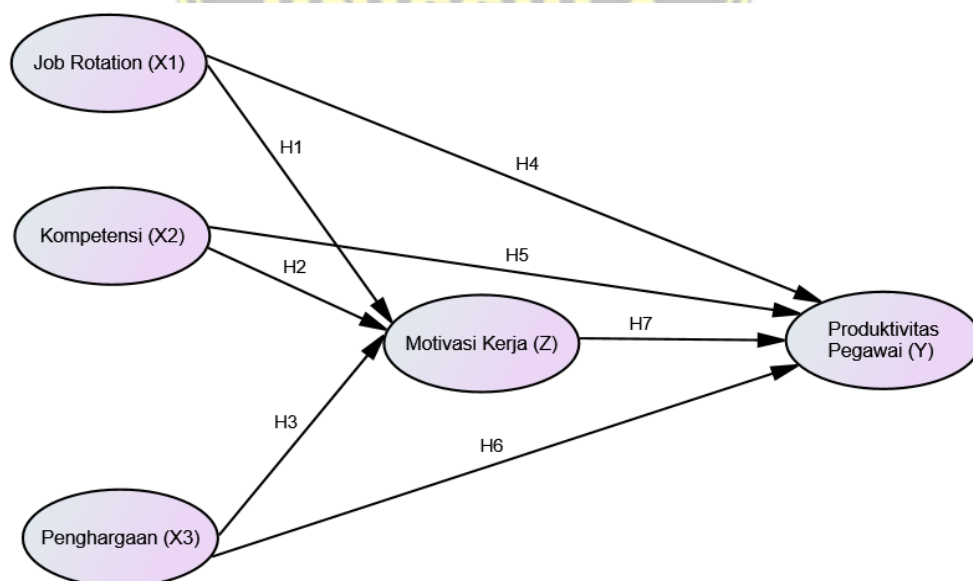
menunjukkan performa yang lebih optimal dan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian target organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fajar et al., (2018), Eksan & Dharmawan (2020) dan Arfiono et al., (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai

2.7. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1 menampilkan model penelitian empiris yang didasarkan pada tinjauan pustaka. Bagan ini menjelaskan bagaimana *Job Rotation*, Kompetensi, dan Penghargaan mempengaruhi Produktivitas Pegawai melalui Motivasi Kerja



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut (Creswell, 2016), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan data numerik. Data tersebut digunakan untuk menguji hipotesis secara objektif. Dalam penelitian kuantitatif membutuhkan eksperimen atau survei dalam melakukan penelitian (Bryman, 2012). Menurut pernyataan (Hair et al., 2020) penelitian kuantitatif melibatkan pengumpulan data numerik atau melibatkan perhitungan. Selain itu penelitian kuantitatif berusaha mendapatkan hasil akurat dalam analisa statistik (Almeida et al. 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan timbal balik antara variabel-variabel yang diteliti, serta besarnya pengaruh yang ada antara variabel independen (*Job Rotation*, Kompetensi, Penghargaan) dan variabel dependen (Produktivitas Pegawai).

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian yang memiliki karakter dan ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti sebagai sumber informasi penelitian yang akan diambil kesimpulannya berdasarkan data yang sudah dikumpulkan (Lubis, 2021). Sedangkan menurut Sekaran dan

Bougie, (2016) populasi merupakan keseluruhan dari peristiwa, sekelompok individu, atau hal lainnya yang menarik untuk diteliti dan dibuat kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Sampel penelitian akan diambil secara acak dari populasi dengan jumlah responden sekitar 130 orang untuk memberikan gambaran yang representatif.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang ditentukan dengan metode dan sesuai prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Lubis, 2021). Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie, (2016) sampel adalah himpunan bagian dari populasi, dalam mempelajari sampel seorang peneliti harus mampu menarik kesimpulan untuk digeneralisasikan kepada populasi. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, penulis menggunakan metode *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel ini tidak memberikan peluang (kesempatan) yang sama bagi setiap unsur-unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. peneliti menggunakan sampel jenuh atau sensus, karena semua anggota populasi yang berjumlah 130 dijadikan sampel.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Menurut Creswell & Creswell (2023), istilah sumber data mengacu pada lokasi atau asal-usul informasi yang dikoleksi peneliti guna menjawab permasalahan penelitian, yang dapat diperoleh melalui interaksi dengan

subjek manusia, analisis dokumen tertulis, maupun rekaman hasil observasi sistematis. Sedangkan jenis data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data yang bersifat primer dan sekunder (Sekaran & Bougie, 2016). Disebabkan karena pihak lain yang biasanya belum dapat memproses, menyaring, atau menafsirkan informasi yang dikumpulkan, maka sumber data primer dapat bersifat otoritatif (Cooper & Schindler, 2014). Sebaliknya, data-data yang bersifat sekunder adalah data yang telah sebelumnya tersedia dan dikumpulkan dari berbagai macam sumber yang tidak langsung atau bekas, misalnya dari sumber-sumber yang tertulis milik pemerintah atau perpustakaan (Hardani et al., 2020).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu wawancara, observasi, angket, dan eksperimen. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Menurut (Sekaran dan Bougie, 2016) terdapat tiga cara dalam menyebarkan kuesioner, diantaranya :

1. Diberikan secara pribadi: Dalam pengumpulan data, peneliti menyebarkan kuesioner dengan cara memberikannya langsung kepada responden. Metode ini efektif digunakan jika survei diadakan di daerah dengan cakupan tidak terlalu luas, karena dapat menghemat waktu dan mengurangi kesalahan responden dalam menjawab pertanyaan karena peneliti dapat menjelaskan secara langsung kepada responden, selain itu responden akan terdorong memberikan jawaban yang jujur.

2. Surat: Cara ini dilakukan dengan mengirimkan pos secara tertulis, namun sejak perkembangan telepon seluler dan internet cara ini sudah tidak efektif bahkan tidak lagi dipakai.
3. Kuesioner elektronik dan online: Dengan menggunakan cara ini peneliti dapat menjangkau responden secara luas. Pendapat, preferensi, dan pemahaman dari responden pun akan semakin dalam. Cara ini merupakan yang paling efektif karena dapat menghemat waktu dan biaya dengan cara mengirimkan link, email, dan media sosial untuk mengisi survei. Selain itu kuesioner elektronik dan online memungkinkan dalam analisa data secara statistik sehingga memudahkan peneliti dalam pengolahan data.

3.5. Variabel dan Indikator

Dalam penelitian ini beberapa variabel yang digunakan meliputi Produktivitas Pegawai, Motivasi Kerja, *Job Rotation*, Kompetensi dan Penghargaan. Adapun masing-masing indikator tercantum dalam Tabel 3.1:

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Produktivitas Pegawai (Y) Produktivitas pegawai dapat dipahami sebagai rasio antara output dan input kerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga melibatkan aspek kualitatif seperti kualitas hasil, inovasi, dan kontribusi terhadap organisasi	a. Kuantitatif b. Kualitatif c. Temporal d. Efisiensi e. Perilaku	Hasibuan (2019)
2	Motivasi Kerja (Z) Motivasi adalah dorongan psikologis yang bersifat dinamis dan multidimensional, yang	a. Kompetensi b. Otonomi c. Keterhubungan	Gagné dan Deci (2019)

	muncul dari dalam maupun luar individu, serta dipengaruhi oleh kebutuhan dasar dan konteks organisasi.		
3	Job Rotation Merupakan suatu intervensi strategis dalam manajemen SDM yang melibatkan perpindahan karyawan secara terencana dan sistematis lintas posisi, departemen, atau fungsi kerja dalam suatu organisasi	a. Pengembangan kompetensi b. Kesiapan karir c. Mitigasi risiko skill gap	Noe et al. (2021)
4	Kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan teknis (<i>hard skills</i>), kemampuan interpersonal (<i>soft skills</i>), dan sikap kerja (<i>attitudes</i>) yang memungkinkan individu berkontribusi secara efektif bagi organisasi.	d. Pengetahuan teknis (<i>Hard Skills</i>) e. Keterampilan Interpersonal (<i>Soft Skills</i>) f. Sikap kerja (<i>Attitudes</i>) g. Manajemen kinerja	Ulrich & Dulebohn (2018)
5	Penghargaan (Reward) <i>Reward</i> dalam konteks manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem penghargaan komprehensif yang memiliki karakteristik esensial	a. <i>Reward</i> finansial b. <i>Reward non</i> finansial c. Total <i>reward</i> d. Keadilan <i>reward</i>	Gupta & Shaw, (2019); Armstrong & Taylor, (2020); Robbins & Judge, (2021); CIPD, (2022); DeNisi & Griffin, (2024)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan teknik statistik dasar yang bertujuan untuk mengorganisir, meringkas, dan memvisualisasikan karakteristik utama suatu dataset melalui tiga komponen esensial: (1) ukuran pemusatan data, (2) ukuran dispersi, dan (3) penyajian grafis, tanpa melakukan generalisasi statistik (Creswell & Creswell, 2023).

3.6.2. Partial Least Square (PLS)

Partial Least Squares atau biasa dikenal dengan sebutan PLS adalah metode pengukuran statistik yang digunakan dalam penelitian guna mengestimasi persamaan struktural atau SEM. Menurut Haryono, (2016) *Partial Least Squares* merupakan metode perhitungan statistik alternatif dari Structural Equation Modelling (SEM) yang pada umumnya digunakan dalam penyelesaian masalah penelitian yang memiliki sampel besar.

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kompleks antar variabel secara simultan (Santoso, 2010). Berbeda dengan pendekatan teoritis, SEM berfungsi sebagai alat verifikasi model yang dibangun berdasarkan justifikasi teoretis sebelumnya. Implementasi SEM mensyaratkan penyusunan model hipotesis yang terdiri dari dua komponen utama: (1) model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel laten, dan (2) model pengukuran yang menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator pengukurannya (Hair et al., 2017).

Dalam perkembangan metodologinya, SEM terbagi menjadi dua pendekatan utama:

1. Covariance-Based SEM (CB-SEM)

CB-SEM berfokus pada analisis matriks kovarians untuk menguji validitas model teoretis (Hair et al., 2016). Pendekatan ini terutama digunakan untuk:

- a. Konfirmasi teori yang telah mapan
- b. Analisis model dengan struktur kompleks
- c. Pengujian goodness-of-fit model secara keseluruhan (Ghozali & Latan, 2015)

2. Partial Least Squares SEM (PLS-SEM)

PLS-SEM mengintegrasikan analisis komponen utama dengan path analysis untuk:

- a. Mengevaluasi model pengukuran
- b. Memperkirakan hubungan antar variabel laten
- c. Mengoptimalkan prediksi varians indikator (Hair et al., 2017)

Pendekatan ini lebih sesuai untuk penelitian eksploratori dan prediktif (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.1. Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Pengukuran model berfungsi untuk mengetahui indikator-indikator mana yang dapat mewakili variabel dalam model penelitian (Hair, 2016). Dalam melakukan pengujian model peneliti akan mengetahui beberapa indikator yang tidak dapat mewakili suatu variabel yang diteliti, maka indikator tersebut tidak dapat digunakan dalam melakukan pengujian hubungan struktural. Pada PLS-SEM model pengukuran disebut juga *outer model* (Hair et al, 2014).

Saat melakukan pengujian pengukuran model, *confirmatory factor analysis* (CFA) dapat digunakan. Lebih lanjut, CFA merupakan cara menguji sebaik apa suatu indikator dapat mempersentasikan variabel (Hair

et al, 2010). CFA digunakan untuk menguji reliabilitas dan validitas konstruk laten, pengujian reliabilitas dan validitas dilihat dengan *composite reliability*, *absolute standardized loading*, validitas konverjen dan validitas diskriminan (Ghozali dan Latan, 2015). Konstruk dinyatakan reliabel jika *composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Hair *et al*, 2015). Besarnya nilai *composite reliability* (CR) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum e)}$$

Dimana: λ_i = *loading factor* dan e = *error variance*

Lebih lanjut, nilai *absolute standardized loading* setiap indikator harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

Pengujian konverjen dilakukan karena dapat mengukur sejauh mana suatu indikator memiliki korelasi yang positif dengan indikator lainnya pada suatu konstruk (Hair *et al*, 2015). Untuk mencapai validitas konverjen, suatu indikator harus memiliki *average variance extracted* (AVE) diatas 0,5 karena jika nilai tersebut kurang dari batas ukur yang sudah ditentukan maka indikator tersebut tidak signifikan (Hair *et al*, 2015). Besarnya nilai *average variance extracted* (AVE) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{n}$$

Dimana: λ_i = *loading factor* dan n = jumlah indikator

Validitas diskriminan dilakukan untuk mengetahui suatu konstruk itu dapat menangkap suatu fenomena yang tidak dapat diberikan oleh

konstruk lainnya dalam suatu model (Hair *et al*, 2015: 104). Pengujian validitas diskriminan menggunakan dua metode, pertama *factor loading* dan kedua *Fornell-Larcker* (Hair *et al*, 2015). Dalam melihat *factor loading* hal yang perlu diperhatikan bahwa korelasi setiap indikator konstruk dengan blok yang sama lebih tinggi dari pada korelasi antar indikator yang berbeda. Hasil ini menjelaskan bahwa konstruk laten memprediksi pada blok indikator sendiri lebih baik jika dibandingkan dengan indikator pada blok lainnya.

Metode *Fornell-Lacker* dilakukan untuk menguji validitas diskriminan. Menguji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai dari *average variance extracted* (AVE) dengan *squared correlation*. Lebih lanjut, nilai *square root* pada AVE pada setiap variabel harus lebih tinggi dari nilai *square correlation* variabel tersebut dan lebih tinggi dari nilai *square correlation* variabel lainnya (Hair *et al*, 2016).

Ringkasan *rule of thumb* uji reliabilitas konstruk dengan indikator reflektif dapat dilihat pada tabel 3.2 di bawah ini:

Tabel 3.2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> ▪ > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>
	<i>Communalitiy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>

Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> ▪ > 0,60 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> ▪ > 0,60 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>

Sumber: diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010b), Hair et.al (2011), Hair et.al (2012)

3.6.2.2. Model Struktural (InnerModel)

Model struktural dalam PLS-SEM didefinisikan model yang dapat menjelaskan hubungan variabel laten (Hair *et al*, 2016). Model struktural memiliki dua jenis variabel yaitu variabel endogen dan variabel eksogen, variabel eksogen merupakan variabel bebas, sedangkan variabel endogen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Dalam menguji model struktural, nilai *R-square* harus dilihat terlebih dahulu untuk menguji *goodness-fit model* (Ghozali dan Latan, 2015).

Nilai *R-square* dapat dikatakan kuat apabila nilai *R-square* > 0,70. Lebih lanjut, nilai *R-square* dinyatakan *moderate* jika ada diantara 0,50 sampai 0,70. Dan yang terakhir apabila nilai *R-square* diantara 0,25 sampai < 0,50 dapat dikatakan lemah, hal ini perlu diperhatikan karena dapat merepresentasikan hipotesis dengan teori yang sedang diuji (Ghozali dan Latan, 2015).

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model variabel. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan, dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

3.6.2.3. Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, PLS-SEM tidak menganggap data terdistribusi normal (Hair *et al*, 2014). Lebih lanjut, PLS-SEM menggunakan metode non-parametrik *bootstrapping* untuk menguji signifikansi variabel. Lebih lanjut, *bootstrapping* merupakan teknik resampling yang menarik sejumlah besar dari subsample data asli dan estimasi model untuk setiap subsample. Metode ini dilakukan untuk menentukan standar kesalahan perkiraan koefisien untuk menilai statistik koefisien signifikansi tanpa bergantung pada asumsi distribusi (Hair *et al*, 2014).

Pada saat melakukan pengujian struktural penelitian ini menggunakan beberapa batas ukur untuk menyatakan hipotesis didukung atau tidak didukung. Batas nilai kritis dan *p-value* adalah $\pm 1,96$ dan $< 0,05$.

Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% karena dalam penelitian pemasaran umumnya menggunakan tingkat signifikansi 5% (Hair *et al*, 2014). Jika terdapat hasil dari pengujian model struktural dari suatu hipotesis memiliki nilai kritis dan *p-value* sesuai dengan batas ukur maka dapat dikatakan hipotesis tersebut didukung dalam penelitian ini, begitupun sebaliknya apabila terdapat nilai kritis dan *p-value* yang tidak memenuhi batas ukur, maka dapat dikatakan hipotesis tersebut tidak didukung.



BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Profil Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia

Bank Indonesia merupakan bank sentral Republik Indonesia yang memiliki mandat utama untuk mencapai dan memelihara kestabilan nilai Rupiah. Salah satu mandat strategis yang dijalankan oleh Bank Indonesia adalah pengelolaan uang Rupiah, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang. Tanggung jawab ini meliputi keseluruhan siklus uang Rupiah, mulai dari perencanaan kebutuhan, pencetakan, distribusi, hingga penarikan dan pemusnahan uang tidak layak edar.

Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, Bank Indonesia membentuk Departemen Pengelolaan Uang (DPU) sebagai unit yang secara khusus menangani aspek teknis dan strategis dalam pengelolaan uang Rupiah. Departemen ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa uang Rupiah yang beredar di masyarakat memenuhi standar kualitas, tersedia dalam jumlah dan pecahan yang sesuai kebutuhan, dan didistribusikan secara merata ke seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki **visi** sebagai berikut:

"Tersedianya uang Rupiah yang layak edar di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sebagai salah satu perwujudan kedaulatan negara."

Untuk mewujudkan visi tersebut, Departemen Pengelolaan Uang menjalankan **misi** sebagai berikut:

1. Menyediakan uang layak edar dalam jumlah nominal yang cukup, jenis pecahan yang sesuai, sejalan dengan arah kebijakan bank sentral (*central bank driven*) serta selaras dengan strategi nasional kebijakan non-tunai.
2. Mendistribusikan uang ke seluruh wilayah NKRI secara efisien, efektif, dan tepat waktu.
3. Memberikan layanan kas untuk wilayah Jabodebek.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Departemen Pengelolaan Uang memiliki fungsi strategis, antara lain:

- Menyusun dan mengembangkan arah kebijakan serta rencana strategis pengelolaan uang, termasuk melakukan riset terkait pengelolaan uang berdasarkan praktik terbaik (*best practices*) internasional.
- Menjamin ketersediaan uang dalam jumlah nominal yang cukup, jenis pecahan yang sesuai, tepat waktu, dan dalam kondisi layak edar.
- Menyusun kebijakan strategis distribusi uang secara nasional melalui pendekatan *Centralized Cash Network Planning (CCNP)* untuk menjangkau seluruh wilayah NKRI.
- Melaksanakan koordinasi dan kebijakan strategis penanggulangan pemalsuan uang, termasuk edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat, kerja sama dengan pemangku kepentingan, serta penguatan fungsi *Bank Indonesia Counterfeit Analysis Center (BI-CAC)*.

- Menyusun pengaturan, perizinan, dan pemantauan pengelolaan uang oleh mitra terkait.
- Mengkoordinasikan kebijakan dan operasional layanan kas nasional bersama stakeholders utama guna menjaga kelancaran sirkulasi uang tunai.
- Memonitor dan memfasilitasi pengembangan kompetensi serta penugasan kasir nasional melalui koordinasi internal dengan satuan kerja terkait.

Dengan visi, misi, dan tugas-tugas tersebut, Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia menjadi salah satu pilar penting dalam mendukung stabilitas sistem moneter, sistem keuangan, dan kelancaran sistem pembayaran di Indonesia.

4.2. Deskripsi Data

4.2.1. Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup lima aspek demografi, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, golongan jabatan, dan lama masa kerja. Jumlah total responden adalah sebanyak 130 orang yang merupakan pegawai pada Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

Tabel 4.1 Ringkasan Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	83	63,8
	Perempuan	47	36,2
Usia	20–30 tahun	17	13,1
	31–40 tahun	43	33,1
	41–50 tahun	46	35,4
	Di atas 50 tahun	24	18,5
Pendidikan	S1	83	63,8

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
	S2	47	36,2
Golongan Jabatan	Asisten	1	0,8
	Staf/Pelaksana	45	34,6
	Asisten Manajer	30	23,1
	Manajer	26	20,0
	Asisten Direktur	16	12,3
	Deputi Direktur	8	6,2
	Direktur	3	2,3
	Direktur Eksekutif	1	0,8
Lama Masa Kerja	3–5 tahun	12	9,2
	6–10 tahun	40	30,8
	11–20 tahun	45	34,6
	Lebih dari 20 tahun	33	25,4

Berdasarkan Tabel 4.1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 63,8%, sedangkan responden perempuan sebanyak 36,2%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat dominasi pegawai laki-laki di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

Dilihat dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 41–50 tahun sebanyak 46 orang (35,4%), diikuti oleh usia 31–40 tahun sebanyak 43 orang (33,1%). Kelompok usia di atas 50 tahun mencakup 24 responden (18,5%), sedangkan responden usia 20–30 tahun merupakan kelompok paling sedikit, yaitu sebanyak 17 orang (13,1%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan matang secara karier.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan strata satu (S1) sebanyak 83 orang (63,8%), sementara sisanya merupakan lulusan strata dua (S2) sebanyak 47 orang (36,2%). Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang sesuai dengan tuntutan profesionalisme di institusi perbankan sentral.

Dari sisi golongan jabatan, distribusi terbesar berada pada posisi staf atau pelaksana sebanyak 45 orang (34,6%), disusul oleh asisten manajer sebanyak 30 orang (23,1%) dan manajer sebanyak 26 orang (20,0%). Posisi lainnya terdiri dari asisten direktur sebanyak 16 orang (12,3%), deputy direktur sebanyak 8 orang (6,2%), direktur sebanyak 3 orang (2,3%), serta direktur eksekutif dan asisten masing-masing satu orang (0,8%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari level operasional hingga menengah, namun mencakup pula representasi dari level struktural atas.

Dilihat dari lama masa kerja, responden dengan masa kerja 11–20 tahun mendominasi sebanyak 45 orang (34,6%), diikuti oleh masa kerja 6–10 tahun sebanyak 40 orang (30,8%). Sementara itu, sebanyak 33 responden (25,4%) telah bekerja lebih dari 20 tahun, dan sisanya sebanyak 12 orang (9,2%) memiliki masa kerja antara 3–5 tahun. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang panjang di lingkungan Bank Indonesia, sehingga pemahaman mereka terhadap tugas dan tanggung jawab pengelolaan uang cukup mendalam.

4.2. Analisis Deskripsi Variabel

Rangkuman tanggapan responden terhadap seluruh item pada instrumen penelitian, khususnya yang berkaitan dengan indikator masing-masing variabel, disajikan melalui analisis deskriptif. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Untuk memudahkan interpretasi, digunakan skala penilaian dengan rentang skor dari 1 hingga 5, di mana skor 1 menunjukkan tingkat penilaian terendah dan skor 5 menunjukkan tingkat penilaian tertinggi terhadap suatu pernyataan atau indikator.

Pendekatan yang digunakan dalam analisis deskriptif ini mengacu pada metode *mean score analysis*, yakni teknik penghitungan nilai rata-rata dari skor tanggapan responden untuk menilai kecenderungan sikap atau persepsi mereka terhadap suatu variabel. Menurut Sugiyono (2017), nilai rata-rata (*mean*) dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat kecenderungan umum responden terhadap suatu pernyataan dalam skala likert, yang kemudian dapat diinterpretasikan ke dalam kategori penilaian tertentu.

Adapun klasifikasi kategori nilai *mean score* yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada interval sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kategori Mean Score

Rentang Nilai Mean Kategori Penilaian	
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang/Cukup
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Klasifikasi tersebut digunakan untuk membantu menginterpretasikan nilai mean dari masing-masing indikator variabel penelitian, sehingga dapat disimpulkan sejauh mana responden memiliki persepsi yang positif atau negatif terhadap suatu aspek yang diteliti.

4.2.1. Produktivitas Pegawai (Y)

Variabel produktivitas pegawai dalam penelitian ini diukur berdasarkan lima indikator utama, di mana setiap indikator direpresentasikan oleh dua item pernyataan. Dengan demikian, total terdapat sepuluh butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur keseluruhan indikator tersebut. Rincian hasil analisis deskriptif untuk variabel produktivitas pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel Produktivitas Pegawai

Kode	Item Pernyataan	Mean	Kategori
PP01	Saya mampu menyelesaikan volume pekerjaan yang melebihi target minimum yang ditetapkan.	4.185	Tinggi
PP02	Saya mampu menghasilkan output kerja yang optimal dengan sumber daya yang tersedia.	4.262	Sangat Tinggi
PP03	Hasil kerja saya memiliki tingkat akurasi yang tinggi dan jarang memerlukan perbaikan.	4.138	Tinggi
PP04	Output kerja yang saya hasilkan selalu memenuhi standar mutu yang ditetapkan organisasi.	4.185	Tinggi
PP05	Saya mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dari waktu yang dialokasikan.	4.185	Tinggi
PP06	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan deadline yang ditentukan.	4.215	Sangat Tinggi
PP07	Saya mampu memanfaatkan sumber daya (waktu, material, anggaran) secara optimal dalam menyelesaikan tugas.	4.154	Tinggi
PP08	Saya selalu berusaha meminimalkan pemborosan sumber daya dalam pelaksanaan pekerjaan.	4.092	Tinggi
PP09	Saya sering mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan efektivitas kerja.	4.154	Tinggi
PP10	Saya dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan prosedur kerja atau teknologi baru.	4.131	Tinggi
Rata-rata Total (Mean Keseluruhan)		4.171	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3, diketahui bahwa rata-rata nilai mean untuk variabel Produktivitas Pegawai adalah sebesar 4.171, yang berada pada kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi berdasarkan persepsi responden terhadap berbagai aspek pekerjaan pegawai.

Item dengan skor tertinggi adalah pernyataan PP02 (“Saya mampu menghasilkan output kerja yang optimal dengan sumber daya yang tersedia”) dengan nilai mean sebesar 4.262, yang berada pada kategori Sangat Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi penggunaan sumber daya oleh pegawai merupakan salah satu kekuatan utama dalam mendorong produktivitas di lingkungan kerja DPU Bank Indonesia.

Sementara itu, item dengan skor terendah namun tetap dalam kategori tinggi adalah pernyataan PP08 (“Saya selalu berusaha meminimalkan pemborosan sumber daya”) dengan nilai mean 4.092. Meskipun berada dalam kategori tinggi, hal ini dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk memperkuat pelatihan atau sistem monitoring terkait efisiensi penggunaan sumber daya secara lebih terukur.

Secara umum, seluruh indikator produktivitas memperoleh skor berada pada kategori Tinggi hingga Sangat Tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai pada DPU Bank Indonesia memiliki komitmen, efisiensi, dan kemampuan adaptif yang baik dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

4.2.2. Motivasi Kerja (Z)

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan tiga indikator utama, di mana setiap indikator direpresentasikan oleh dua item pernyataan. Dengan demikian, total terdapat enam butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur keseluruhan indikator tersebut. Rincian hasil analisis deskriptif untuk variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Kode	Item Pernyataan	Mean	Kategori
MK01	Saya bekerja karena ingin menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin	4.292	Sangat Tinggi
MK02	Saya bekerja karena terdorong untuk menghadapi tantangan dan membuktikan kemampuan diri.	4.062	Tinggi
MK03	Saya bekerja karena ingin memiliki kebebasan dalam mengatur cara kerja saya sendiri.	4.115	Tinggi
MK04	Saya bekerja karena merasa diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan penting.	4.177	Tinggi
MK05	Saya bekerja karena ingin dihargai dan diakui oleh rekan kerja dan atasan saya.	4.192	Tinggi
MK06	Saya bekerja karena ingin merasa menjadi bagian penting dari tim dan organisasi	4.269	Sangat Tinggi
Rata-rata Total (Mean Keseluruhan)		4.185	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4, diketahui bahwa nilai rata-rata keseluruhan untuk variabel Motivasi Kerja adalah 4.185, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki tingkat motivasi kerja yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Item dengan nilai mean tertinggi adalah MK01 ("Saya bekerja karena ingin menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin") dengan skor 4.292, berada dalam kategori Sangat Tinggi. Ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berupa

keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal merupakan faktor dominan dalam mendorong kinerja pegawai di lingkungan DPU Bank Indonesia.

Item lain yang juga memiliki kategori Sangat Tinggi adalah MK06 (“Saya bekerja karena ingin merasa menjadi bagian penting dari tim dan organisasi”) dengan mean 4.269, yang mencerminkan pentingnya faktor afiliasi dan rasa memiliki dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal ini memperkuat dugaan bahwa iklim kerja kolaboratif dan keterlibatan dalam tim memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

Seluruh item dalam variabel ini memperoleh skor mean di atas 4, menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik (seperti kebutuhan akan pencapaian, tanggung jawab, dan tantangan) maupun motivasi ekstrinsik (seperti pengakuan dan kebebasan kerja) telah terfasilitasi dengan baik dalam lingkungan kerja DPU. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan manajerial yang diterapkan di DPU Bank Indonesia telah berhasil menciptakan kondisi kerja yang mendukung motivasi tinggi bagi pegawai.

4.2.3. Job Rotation (X_1)

Variabel *job rotation* dalam penelitian ini diukur berdasarkan tiga indikator utama, di mana setiap indikator direpresentasikan oleh dua item pernyataan. Dengan demikian, total terdapat enam butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur keseluruhan indikator tersebut. Rincian hasil analisis deskriptif untuk variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel *Job Rotation*

Kode	Item Pernyataan	Mean	Kategori
JR01	Rotasi kerja membantu saya memahami proses kerja di departemen lain (seperti treasury atau risiko).	4.238	Sangat Tinggi
JR02	Saya sekarang lebih terampil dalam analisis keuangan setelah rotasi ke posisi baru.	4.200	Sangat Tinggi
JR03	Pengalaman rotasi membuat saya lebih siap untuk promosi jabatan.	4.131	Tinggi
JR04	Saya sekarang memiliki lebih banyak rekan kerja dari departemen lain yang bisa diajak konsultasi.	4.100	Tinggi
JR05	Dengan adanya rotasi, tim kami tidak terlalu bergantung pada 1-2 orang tertentu.	4.223	Sangat Tinggi
JR06	Proses serah terima tugas berjalan lancar saat ada pergantian personel.	4.138	Tinggi
Rata-rata Total (Mean Keseluruhan)		4.172	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5, diketahui bahwa rata-rata keseluruhan nilai mean dari indikator tambahan variabel Job Rotation adalah sebesar 4.172, termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menegaskan bahwa implementasi rotasi kerja di lingkungan DPU Bank Indonesia dipandang positif oleh mayoritas pegawai, tidak hanya dari sisi pengalaman pribadi, tetapi juga dari aspek fungsional organisasi.

Pernyataan dengan skor tertinggi adalah JR01 (“Rotasi kerja membantu saya memahami proses kerja di departemen lain”) dengan mean 4.238, dan JR05 (“Dengan adanya rotasi, tim kami tidak terlalu bergantung pada 1–2 orang tertentu”) dengan mean 4.223. Keduanya berada pada kategori Sangat Tinggi, menunjukkan bahwa rotasi memberikan kontribusi terhadap pemahaman proses lintas fungsi serta peningkatan ketahanan tim dalam menghadapi dinamika personel.

Item lainnya, seperti JR02 (4.200) dan JR03 (4.131), juga menunjukkan hasil positif dalam hal peningkatan keterampilan dan kesiapan untuk promosi. Selain itu, JR06 yang berkaitan dengan proses serah terima tugas memperoleh mean

4.138, mengindikasikan bahwa sistem dokumentasi dan alih tugas di DPU berjalan dengan baik dan mendukung keberlanjutan operasional saat terjadi rotasi pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa program rotasi jabatan yang diterapkan oleh DPU Bank Indonesia tidak hanya berhasil meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi antar unit dan ketahanan struktur organisasi. Hal ini menjadi modal penting dalam mendukung efisiensi dan efektivitas pengelolaan uang nasional secara menyeluruh.

4.2.4. Kompetensi (X₂)

Variabel kompetensi dalam penelitian ini diukur berdasarkan empat indikator utama, di mana setiap indikator direpresentasikan oleh dua item pernyataan. Dengan demikian, total terdapat delapan butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur keseluruhan indikator tersebut. Rincian hasil analisis deskriptif untuk variabel kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Kompetensi

Kode	Item Pernyataan	Mean	Kategori
KOMP01	Saya mampu menerapkan prinsip akuntansi keuangan pemerintah dalam penyusunan laporan keuangan.	4.062	Tinggi
KOMP02	Saya terampil menggunakan aplikasi terkait pengelolaan keuangan negara (SIMPONI, SPSE, dll.).	4.131	Tinggi
KOMP03	Saya aktif berkolaborasi dengan unit kerja lain dalam penyusunan anggaran.	4.023	Tinggi
KOMP04	Saya mampu menyelesaikan konflik terkait alokasi anggaran secara konstruktif.	4.062	Tinggi
KOMP05	Saya bertanggung jawab penuh atas akurasi data keuangan yang saya kelola.	4.177	Tinggi
KOMP06	Saya cepat beradaptasi dengan perubahan regulasi keuangan negara.	4.285	Sangat Tinggi
KOMP07	Saya menyelesaikan laporan keuangan tepat waktu tanpa perlu pengawasan ketat.	4.131	Tinggi

Kode	Item Pernyataan	Mean	Kategori
KOMP08	Saya mampu mengoptimalkan anggaran yang tersedia untuk mencapai target program.	4.085	Tinggi
Rata-rata Total (Mean Keseluruhan)		4.117	Tinggi

Hasil analisis deskriptif sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan skor untuk variabel Kompetensi adalah sebesar 4.117, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia memiliki tingkat kompetensi yang memadai dalam menjalankan tugas-tugas teknis maupun administratif, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara.

Pernyataan dengan nilai mean tertinggi adalah KOMP06 (“Saya cepat beradaptasi dengan perubahan regulasi keuangan negara”) dengan skor 4.285, yang termasuk dalam kategori Sangat Tinggi. Ini menunjukkan bahwa adaptabilitas terhadap dinamika regulasi merupakan keunggulan utama yang dimiliki oleh pegawai DPU, suatu kemampuan yang sangat penting mengingat kompleksitas regulasi di sektor keuangan publik.

Pernyataan lainnya, seperti KOMP05 (“Saya bertanggung jawab penuh atas akurasi data keuangan”) dan KOMP02 (“Saya terampil menggunakan aplikasi keuangan negara”), juga mendapatkan nilai tinggi, menunjukkan tingkat penguasaan yang baik terhadap aspek teknis, sistem informasi, serta akuntabilitas.

Secara umum, hasil ini mencerminkan bahwa para pegawai DPU BI tidak hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis dalam bidang akuntansi dan anggaran, tetapi juga menunjukkan sikap profesional dan kemampuan interpersonal, seperti kolaborasi lintas unit (KOMP03) dan penyelesaian konflik

(KOMP04), yang merupakan bagian integral dari kompetensi kerja modern di sektor publik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai DPU BI berada pada tingkat yang tinggi, baik dari sisi kognitif, teknis, maupun sikap kerja, yang mendukung pelaksanaan fungsi strategis institusi dalam mengelola uang Rupiah secara efektif dan efisien.

4.2.5. Penghargaan (X₃)

Variabel penghargaan dalam penelitian ini diukur berdasarkan empat indikator utama, di mana setiap indikator direpresentasikan oleh dua item pernyataan. Dengan demikian, total terdapat delapan butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur keseluruhan indikator tersebut. Rincian hasil analisis deskriptif untuk variabel kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4. 7 Deskriptif Variabel Penghargaan

Kode	Item Pernyataan	Mean	Kategori
PHRG01	Gaji saya mencerminkan kompetensi dan tanggung jawab dalam mengelola kebijakan moneter.	4.023	Tinggi
PHRG02	Bonus kinerja diberikan secara proporsional berdasarkan pencapaian target pengelolaan uang.	4.138	Tinggi
PHRG03	Atasan memberikan pengakuan (pujian/piagam) atas inovasi dalam pengelolaan cadangan devisa.	4.085	Tinggi
PHRG04	Lingkungan kerja di departemen saya mendukung kolaborasi antartim.	4.108	Tinggi
PHRG05	Kebijakan fleksibilitas kerja (WFH/hybrid) membantu keseimbangan kerja-hidup saya.	4.131	Tinggi
PHRG06	Program kesejahteraan (konseling, gym, medical check-up) memadai.	4.023	Tinggi
PHRG07	Kebijakan reward di BI transparan dan mudah diakses semua pegawai.	4.038	Tinggi
PHRG08	Pemberian reward konsisten tanpa diskriminasi unit kerja/jabatan	4.162	Tinggi
Rata-rata Total (Mean Keseluruhan)		4.008	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.7, diperoleh rata-rata keseluruhan skor mean untuk variabel Penghargaan sebesar 4.088, yang termasuk dalam kategori Tinggi, yang mengindikasikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan di lingkungan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia telah dipersepsikan secara positif oleh mayoritas responden.

Item dengan skor tertinggi adalah PHRG08 (“Pemberian reward konsisten tanpa diskriminasi unit kerja/jabatan”) dengan nilai 4.162, mengindikasikan bahwa pegawai memandang sistem penghargaan di DPU BI sebagai adil dan merata, tanpa perlakuan istimewa berdasarkan jabatan atau unit. Ini menjadi poin penting dalam membangun kepercayaan terhadap manajemen organisasi.

Selain itu, skor tinggi juga terlihat pada item PHRG02 dan PHRG05, yang mencerminkan bahwa bonus kinerja diberikan secara proporsional dan kebijakan fleksibilitas kerja telah berhasil mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai.

Sementara itu, item PHRG03 (“Atasan memberikan pengakuan atas inovasi”) dan PHRG04 (“Lingkungan kerja mendukung kolaborasi antartim”) menunjukkan bahwa penghargaan dalam bentuk pengakuan dan budaya kerja kolaboratif turut memberikan kontribusi terhadap persepsi positif terhadap sistem reward.

Rendahnya variasi skor antar item (semuanya dalam kategori tinggi) menunjukkan bahwa penghargaan di DPU BI bersifat menyeluruh, mencakup penghargaan moneter, penghargaan non-finansial, dan program kesejahteraan pegawai. Meski demikian, belum ada item yang mencapai kategori “Sangat

Tinggi”, yang dapat menjadi catatan evaluatif untuk terus meningkatkan kualitas sistem penghargaan, khususnya dalam menyesuaikan gaji dan insentif dengan tingkat tanggung jawab dan inovasi pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia telah berjalan dengan baik, mencerminkan keseimbangan antara penghargaan materi dan non-materi, serta disampaikan dengan prinsip keadilan dan keterbukaan. Sistem penghargaan ini berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta semangat kolaborasi antardivisi, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi dalam menjalankan mandat pengelolaan uang Rupiah secara efektif dan efisien.

4.3. Analisis Partial Least Square (PLS)

Dalam analisis menggunakan Smart PLS 3.2.9, terdapat dua submodel yang diterapkan, yaitu model pengukuran. Submodel pertama adalah *outer model*, yang berperan dalam menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Adapun submodel kedua adalah *inner model*, yang berfungsi untuk mengevaluasi kualitas model serta menguji hipotesis guna mengukur kemampuan prediksi.

4.3.1. Hasil Outer Model (Model Penelitian)

Analisis Outer Model dilakukan melalui uji validitas konstruk yang terdiri dari (1) uji validitas konvergen, dan (2) uji diskriminan. Agar dapat menyatakan bahwa data yang diperoleh adalah valid dalam uji validitas konvergen, nilai *loading factor (outer loading)* harus melebihi 0,70 (Hair et al., 2017). dan nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021).

1. Uji Validitas Konvergen, Diskriminan dan Reliabilitas

Uji validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai pada *loading factor* yang menyatakan bahwa dua puluh indikator (semua indikator) yang digunakan sebagai pengukur variabel dinyatakan valid, karena nilai *factor loading* menunjukkan nilai yang lebih besar dari batas 0,70, atau jika nilai *cross loading* dari setiap indikator lebih besar daripada nilai korelasi antar indikator dengan konstruk lain.

Tabel 4.8 Outer Loading Model PLS

EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)										
INDIKATOR REFLEKTIF										
Indi- kator	Validitas Convergent		Validitas Discriminant					Reliabilitas		
	<i>Loading Factor</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Cross Loadings (> 0.7)</i>					<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Reliability pA</i>	<i>Composite Reliability</i>
	> 0.70	> 0.50	PP	MK	JR	KOMP	PHRG	> 0.7	> 0.70	> 0.70
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PP01	0.790	0.646	0.790	0.540	0.556	0.503	0.550	0.939	0.940	0.948
PP02	0.816		0.816	0.596	0.569	0.510	0.643			
PP03	0.786		0.786	0.577	0.580	0.508	0.632			
PP04	0.782		0.782	0.586	0.566	0.540	0.660			
PP05	0.794		0.794	0.533	0.534	0.563	0.609			
PP06	0.816		0.816	0.604	0.555	0.563	0.568			
PP07	0.815		0.815	0.649	0.584	0.605	0.600			
PP08	0.776		0.776	0.565	0.593	0.552	0.551			
PP09	0.823		0.823	0.646	0.601	0.551	0.600			
PP10	0.836		0.836	0.705	0.619	0.567	0.655			
MK01	0.772	0.627	0.574	0.772	0.512	0.473	0.494	0.881	0.884	0.910
MK02	0.755		0.513	0.755	0.466	0.492	0.403			
MK03	0.792		0.532	0.792	0.448	0.462	0.440			
MK04	0.840		0.590	0.840	0.482	0.382	0.461			
MK05	0.827		0.598	0.827	0.498	0.454	0.502			
MK06	0.763		0.714	0.763	0.519	0.545	0.587			

EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)										
INDIKATOR REFLEKTIF										
Indi- kator	Validitas Convergent		Validitas Discriminant					Reliabilitas		
	Loading Factor	Average Variance Extracted (AVE)	Cross Loadings (> 0.7)					Cronbach Alpha	Reliability pA	Composite Reliability
	> 0.70	> 0.50	PP	MK	JR	KOMP	PHRG	> 0.7	> 0.70	> 0.70
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
JR01	0.875	0.718	0.690	0.627	0.875	0.619	0.569	0.921	0.926	0.938
JR02	0.859		0.575	0.557	0.859	0.475	0.478			
JR03	0.839		0.524	0.487	0.839	0.474	0.359			
JR04	0.824		0.609	0.482	0.824	0.475	0.470			
JR05	0.845		0.631	0.477	0.845	0.571	0.451			
JR06	0.840		0.598	0.494	0.840	0.621	0.497			
KOMP01	0.794	0.662	0.487	0.440	0.543	0.794	0.429	0.927	0.931	0.940
KOMP02	0.821		0.577	0.480	0.587	0.821	0.478			
KOMP03	0.792		0.459	0.350	0.458	0.792	0.472			
KOMP04	0.856		0.602	0.562	0.503	0.856	0.447			
KOMP05	0.842		0.653	0.531	0.509	0.842	0.512			
KOMP06	0.819		0.532	0.424	0.505	0.819	0.462			
KOMP07	0.777		0.553	0.508	0.533	0.777	0.393			
KOMP08	0.804		0.519	0.528	0.519	0.804	0.412			
PHRG01	0.805	0.627	0.567	0.474	0.492	0.433	0.805	0.915	0.916	0.931
PHRG02	0.733		0.609	0.442	0.420	0.412	0.733			
PHRG03	0.730		0.572	0.415	0.451	0.467	0.730			
PHRG04	0.828		0.598	0.492	0.418	0.417	0.828			
PHRG05	0.848		0.601	0.520	0.445	0.433	0.848			
PHRG06	0.814		0.534	0.484	0.461	0.464	0.814			
PHRG07	0.829		0.613	0.503	0.477	0.506	0.829			
PHRG08	0.741		0.675	0.546	0.390	0.380	0.741			

Berdasarkan Tabel 4.8 evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat merepresentasikan konstruk laten dengan

baik. Dalam konteks ini, terdapat tiga kriteria utama yang digunakan, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi dilakukan pada lima konstruk utama dalam penelitian ini, yaitu Produktivitas Pegawai (PP), Motivasi Kerja (MK), Job Rotation (JR), Kompetensi (KOMP), dan Penghargaan (PHRG).

Validitas konvergen variabel Produktivitas Pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik. Seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70, dengan nilai tertinggi pada PP10 (0.836) dan terendah pada PP08 (0.776). Nilai AVE sebesar 0.646 telah melampaui ambang minimum 0,50, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator mampu menjelaskan lebih dari 64% varians dari konstruk tersebut. Dari sisi validitas diskriminan, nilai cross loading tiap indikator terhadap konstruk PP lebih tinggi dibandingkan dengan loading-nya terhadap konstruk lain seperti MK, JR, KOMP, dan PHRG. Misalnya, indikator PP01 memiliki loading tertinggi terhadap PP (0.790) dibandingkan terhadap MK (0.540), JR (0.556), dan lainnya. Selanjutnya, nilai *Cronbach's Alpha* (0.939), ρ_A (0.940), dan *Composite Reliability* (0.948) menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk PP sangat baik, melebihi nilai ambang 0,70. Dengan demikian, konstruk Produktivitas Pegawai dapat dikatakan valid dan reliabel.

Seluruh indikator Motivasi Kerja juga menunjukkan nilai loading factor yang memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan nilai antara 0.755 hingga 0.840. Nilai AVE untuk konstruk MK adalah 0.627, yang berarti lebih dari 62% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk ini. *Cross loading* indikator juga menunjukkan hasil yang baik, di mana masing-masing indikator memiliki loading

tertinggi terhadap konstruk MK dibandingkan konstruk lainnya, yang menunjukkan terpenuhinya validitas diskriminan. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha (0.881), rho_A (0.884), dan Composite Reliability (0.910) menunjukkan bahwa alat ukur untuk variabel ini memiliki konsistensi internal yang sangat kuat. Hal ini membuktikan bahwa instrumen pengukuran motivasi kerja dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian ini.

Variabel *Job Rotation* terdiri dari enam indikator dan menunjukkan hasil evaluasi model pengukuran yang sangat baik. Semua nilai loading factor indikator JR berada di atas 0,70, dengan nilai tertinggi pada indikator JR01 (0.875) dan terendah pada JR04 (0.824). Nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.718, yang secara signifikan melebihi ambang batas 0.50, menandakan bahwa lebih dari 71% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk ini. Dari sisi validitas diskriminan, seluruh indikator menunjukkan cross-loading tertinggi terhadap konstruk JR dibandingkan terhadap konstruk lain seperti PP, MK, KOMP, dan PHRG. Misalnya, JR01 memiliki nilai loading 0.875 terhadap JR, jauh lebih tinggi dibandingkan terhadap konstruk lainnya (misalnya terhadap PP hanya 0.690). Untuk reliabilitas konstruk, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.921, ρ_A sebesar 0.926, dan Composite Reliability sebesar 0.938 menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas internal yang sangat kuat. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel *Job Rotation* dalam model ini bersifat valid dan reliabel.

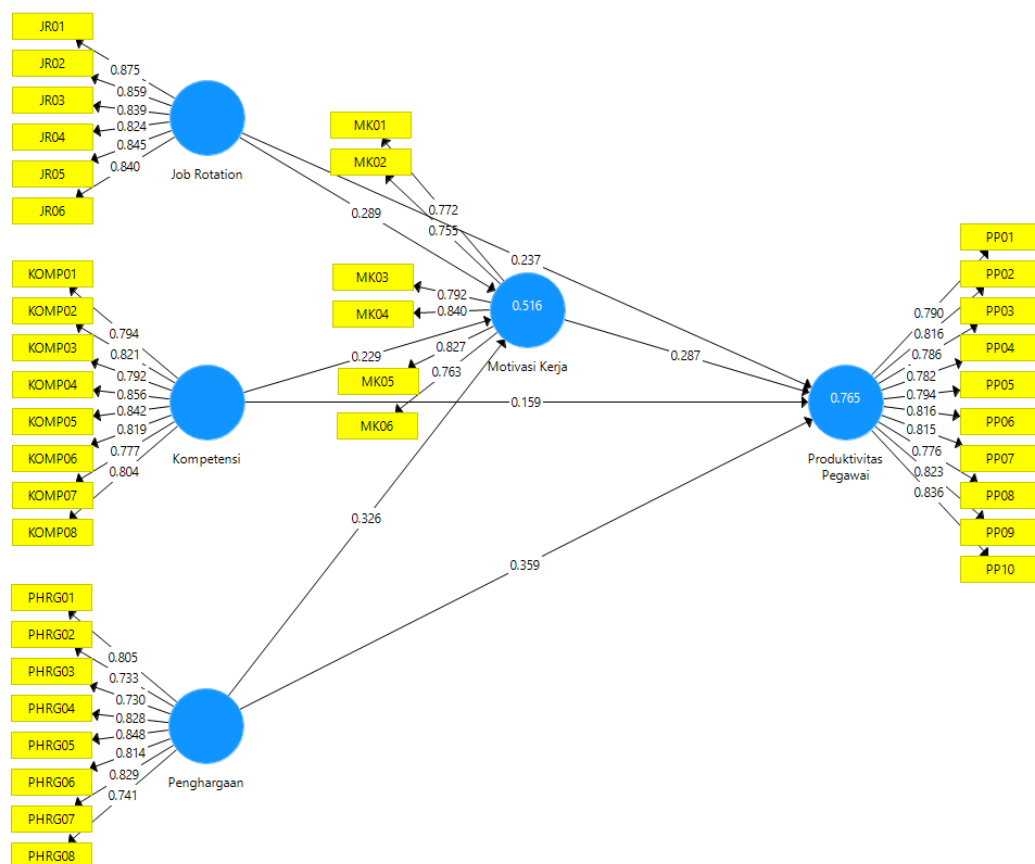
Konstruk Kompetensi memiliki delapan indikator dan juga menunjukkan hasil yang sangat baik dalam pengujian outer model. Nilai *loading factor* berkisar antara 0.777 (KOMP07) hingga 0.856 (KOMP04), semuanya di atas nilai batas

0.70. Nilai AVE sebesar 0.662 menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki validitas konvergen yang kuat. Untuk validitas diskriminan, setiap indikator menunjukkan nilai cross-loading tertinggi pada konstruk KOMP. Misalnya, KOMP01 memiliki loading sebesar 0.794 terhadap KOMP dan nilai yang lebih rendah terhadap konstruk lain (misalnya 0.487 terhadap PP dan 0.440 terhadap MK). Terkait dengan reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* (0.927), ρ_A (0.931), dan *Composite Reliability* (0.940) semuanya berada di atas ambang 0.70, sehingga dapat dipastikan bahwa instrumen pengukuran konstruk Kompetensi memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Variabel Penghargaan terdiri dari delapan indikator dengan nilai loading factor antara 0.730 (PHRG03) hingga 0.848 (PHRG05), yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kontribusi yang baik terhadap konstruk. Nilai AVE sebesar 0.627 mengindikasikan bahwa konstruk ini memiliki validitas konvergen yang memadai. Dari sisi validitas diskriminan, semua indikator menunjukkan loading tertinggi terhadap konstruk PHRG. Misalnya, PHRG05 memiliki loading tertinggi sebesar 0.848 terhadap PHRG, sementara loading terhadap konstruk lain lebih rendah (misalnya terhadap JR hanya 0.445). Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* (0.915), ρ_A (0.916), dan *Composite Reliability* (0.931) memberikan bukti bahwa konstruk ini reliabel secara internal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk Penghargaan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pemodelan struktural.

Hasil evaluasi outer model terhadap semua konstruk yaitu: Produktivitas Pegawai (PP), Motivasi Kerja (MK), Job Rotation (JR), Kompetensi (KOMP), dan

Penghargaan (PHRG) menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model pengukuran telah memenuhi persyaratan kualitas pengukuran yang baik, dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (inner model).



Gambar 4.1 Hasil Outer-Model

Pengujian model internal mencakup Uji Koefisien Determinasi (R^2), Uji Q-Square, Uji Goodness of Fit (GoF), yaitu sebagai berikut:

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian terhadap koefisien determinasi (R-Square) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan

variabel dependen di dalam model struktural. R-Square (R^2) merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa baik variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Menurut Hair et al. (2017), nilai R^2 dapat dikategorikan menjadi tiga tingkat, yaitu: kuat apabila nilai $R^2 \geq 0,75$, sedang (moderat) jika nilai $R^2 \geq 0,50$, dan lemah apabila nilai $R^2 \geq 0,25$.

Dalam penelitian ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk Motivasi Kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,516, yang berarti bahwa 51,6% variabilitas dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen yang relevan dalam model. Dengan demikian, kemampuan prediktif model terhadap konstruk motivasi kerja dikategorikan moderat.

Sementara itu, nilai R-Square untuk Produktivitas Pegawai adalah 0,765, yang menunjukkan bahwa 76,5% variasi dalam produktivitas pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model (yaitu motivasi kerja, job rotation, kompetensi, dan penghargaan). Nilai ini mengindikasikan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat terhadap variabel produktivitas pegawai.

Tabel 4.9 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Interpretasi
Motivasi Kerja	0,516	0,504	Moderat
Produktivitas Pegawai	0,765	0,757	Kuat

Sumber : Output Smartpls 3.2.9, 2025

Secara keseluruhan, hasil uji R-Square ini menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki tingkat kejelasan

(*explanatory power*) yang baik, terutama terhadap variabel utama yakni produktivitas pegawai, sehingga dapat diandalkan untuk proses pengambilan kesimpulan dan pengujian hipotesis selanjutnya.

b. Uji Q-Square (Predictive Relevance)

Uji Q-Square atau Q^2_{predict} merupakan bagian dari evaluasi model struktural (inner model) yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana model memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk endogen. Menurut Shmueli et al. (2019), pengujian Q^2 dapat dilakukan melalui metode PLSpredict atau CVPAT (*Cross-Validated Predictive Ability Test*). Nilai Q^2 yang positif ($Q^2 > 0$) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan secara statistik (*predictive relevance*), sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menandakan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi yang memadai.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, nilai Q^2_{predict} yang diperoleh untuk konstruk Motivasi Kerja adalah 0,469, sedangkan untuk konstruk Produktivitas Pegawai sebesar 0,696. Kedua nilai Q^2 tersebut berada di atas nol, yang mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, baik terhadap motivasi kerja maupun terhadap produktivitas pegawai.

Lebih lengkapnya, hasil perhitungan Q-Square dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Nilai Q-Square (Q^2_{predict}) Konstruk Endogen

Variabel Endogen	RMSE	MAE	Q^2_{predict}	Interpretasi
Motivasi Kerja	0,765	0,565	0,469	Prediksi Relevan (baik)
Produktivitas Pegawai	0,570	0,391	0,696	Prediksi Relevan (sangat baik)

Sumber : Output Smartpls 3.2.9, 2025

Dengan demikian, model yang dibangun dalam penelitian ini terbukti memiliki kemampuan prediksi yang signifikan, khususnya dalam menjelaskan variabel endogen utama yaitu produktivitas pegawai.

c. Uji Goodness of Fit (GoF)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) merupakan langkah untuk menilai kualitas keseluruhan model secara global, dengan mempertimbangkan kecocokan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Nilai GoF dapat terletak di antara 0 dan 1, dimana nilai tersebut cukup untuk dapat menjelaskan hasil dari analisis data secara empiris. Nilai GoF antara 0 dan 1, dengan nilai 0,10 (kecil), nilai 0,25 (sedang), dan nilai 0,36 (besar) menunjukkan validasi secara global mengenai model jalur. Dengan menghitung GoF menggunakan *model fit*, maka akan terlihat validitas akan model tersebut (Hussain et al., 2018). Perhitungan GoF dapat dilakukan menggunakan rumus yang ada di bawah ini (Ghozali & Latan, 2015):

$$GoF = \sqrt{Communalit y \times \overline{R^2}}$$

Tabel 4.11 Perhitungan indeks Goodness-of-Fit

Variabel	AVE	R-Square
Produktivitas Pegawai	0.646	0.765
Motivasi Kerja	0.627	0.516
Job Rotation	0.718	
Kompetensi	0.662	
Penghargaan	0.627	
Rata-rata	0.656	0.641

Sumber : Output Smartpls 3.2.9, 2025

Tabel 4.11 menunjukkan rata-rata AVE (*communiality*) dan r kuadrat dari variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Jadi, jika rata-rata nilai komunalitas dan rata-rata *R Square* dimasukkan ke dalam persamaan, maka nilai GoF yang akan diperoleh adalah:

$$\text{GoF} = \sqrt{0,656 \times 0,641} = 0,648$$

Dengan nilai GoF sebesar 0,648, maka model struktural dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sangat baik (tinggi), sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan dan kualitas prediktif yang sangat memadai dalam menjelaskan keterkaitan antar konstruk.

4.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur (*path coefficient*) yang dihasilkan melalui perangkat lunak SmartPLS 3.2.9 Suatu hipotesis dinyatakan berpengaruh jika nilai T-statistik melebihi 1,96 dan dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05. Hasil perhitungan koefisien jalur dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis

No	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan
1	Job Rotation → Motivasi Kerja	0,289	2,811	0,005	Signifikan
2	Kompetensi → Motivasi Kerja	0,229	2,268	0,023	Signifikan
3	Penghargaan → Motivasi Kerja	0,326	2,754	0,006	Signifikan

No	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan
4	Job Rotation → Produktivitas Pegawai	0,237	2,487	0,013	Signifikan
5	Kompetensi → Produktivitas Pegawai	0,159	1,991	0,046	Signifikan
6	Penghargaan → Produktivitas Pegawai	0,359	3,629	0,000	Sangat Signifikan
7	Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai	0,287	2,605	0,009	Signifikan

Sumber : Output Smartpls 3.2.9, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan dalam Tabel 4.12, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik, ditunjukkan oleh nilai *p-value* < 0,05 dan nilai *t-statistic* > 1,96. Hal ini berarti bahwa masing-masing variabel independen memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel dependen dalam model penelitian.

1. Pengaruh Job Rotation terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *job rotation* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien 0,289 dan *p-value* sebesar 0,005 (*t-statistic* 2,811). Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan rotasi kerja yang terencana dapat meningkatkan semangat dan keterlibatan pegawai dalam bekerja. Rotasi kerja memberikan variasi tugas dan pengalaman baru yang berdampak positif pada motivasi intrinsik pegawai.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Variabel Kompetensi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Motivasi Kerja*, dengan koefisien 0,229 dan *p-value* 0,023 (*t-statistic* 2,268).

Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan teknis dan profesional yang baik cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal. Kompetensi memberikan rasa percaya diri dan dorongan internal dalam bekerja.

3. Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi Kerja

Penghargaan memiliki pengaruh paling kuat terhadap motivasi kerja, dengan koefisien 0,326 dan *p-value* 0,006 (t-statistic 2,754). Ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang baik dan adil, baik bersifat finansial maupun non-finansial, mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pegawai akan lebih terdorong untuk bekerja dengan baik ketika merasa usaha dan kinerjanya diakui.

4. Pengaruh *Job Rotation* terhadap Produktivitas Pegawai

Terdapat pengaruh signifikan antara *job rotation* dan produktivitas pegawai, dengan koefisien 0,237 dan *p-value* 0,013 (t-statistic 2,487). Temuan ini menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat memperluas wawasan dan pemahaman pegawai terhadap tugas organisasi, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

5. Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai

Kompetensi juga terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan koefisien 0,159 dan *p-value* 0,046 (t-statistic 1,991). Meski nilai pengaruhnya relatif lebih rendah dibanding variabel lain, kompetensi tetap menjadi faktor penting dalam menunjang produktivitas, karena pegawai yang kompeten lebih mampu menyelesaikan tugas secara akurat dan tepat waktu.

6. Pengaruh Penghargaan terhadap Produktivitas Pegawai

Penghargaan memberikan pengaruh paling signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan koefisien 0,359 dan *p-value* 0,000 (t-statistic 3,629). Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten sangat efektif dalam meningkatkan hasil kerja pegawai, baik dalam aspek kuantitas, kualitas, maupun efisiensi.

7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan koefisien 0,287 dan *p-value* 0,009 (t-statistic 2,605). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang kuat, lebih disiplin, dan lebih bertanggung jawab, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

4.5. Uji Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan fitur *specific indirect effects* pada aplikasi SmartPLS 3.2.9. Analisis ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel perantara.

Uji mediasi dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *T-statistics* dan *P-values* sebagai indikator signifikansi hubungan. Suatu jalur mediasi dikatakan signifikan apabila memenuhi kriteria nilai *T-statistics* $\geq 1,96$ dan *P-values* $\leq 0,05$.

Hasil lengkap dari pengujian mediasi ditampilkan pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Hasil Uji Mediasi

No	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T- Statistic	P- Value	Keterangan
1	Job Rotation → Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai	0,083	1,584	0,113	Tidak Signifikan
2	Kompetensi → Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai	0,066	1,437	0,151	Tidak Signifikan
3	Penghargaan → Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai	0,094	2,335	0,020	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4.13 jalur mediasi antara *job rotation* terhadap produktivitas pegawai melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai *T-statistic* sebesar 1,584 dan *P-value* sebesar 0,113. Nilai ini tidak memenuhi kriteria signifikansi ($T \geq 1,96$ dan $P \leq 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh Job Rotation terhadap Produktivitas Pegawai. Dengan demikian, pengaruh *job rotation* terhadap produktivitas pegawai lebih dominan secara langsung dibandingkan melalui peningkatan motivasi kerja.

Lalu jalur mediasi antara kompetensi terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar 1,437 dan *P-value* sebesar 0,151. Hasil ini juga tidak signifikan karena tidak memenuhi ambang batas signifikansi statistik. Artinya, motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan produktivitas pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai memiliki kontribusi langsung terhadap produktivitas, tanpa tergantung pada peningkatan motivasi kerja sebagai perantara.

Berbeda halnya dengan jalur penghargaan terhadap produktivitas pegawai melalui motivasi kerja, yang menghasilkan nilai *T-statistic* sebesar 2,335 dan *P-value* sebesar 0,020. Nilai ini memenuhi syarat signifikansi statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh penghargaan terhadap produktivitas pegawai. Artinya, ketika pegawai menerima penghargaan yang layak, hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas. Temuan ini menguatkan pentingnya mekanisme pemberian penghargaan sebagai upaya strategis dalam meningkatkan performa pegawai melalui jalur motivasional.

4.6. Pembahasan

1. Pengaruh *Job Rotation* terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job rotation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia, dengan nilai koefisien sebesar 0,289 dan *p-value* sebesar 0,005. Nilai *p* yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut secara statistik signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaan rotasi kerja, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja pegawai.

Temuan ini diperkuat dengan hasil analisis deskriptif, di mana skor rata-rata (*mean score*) untuk variabel *job rotation* secara umum berada pada kategori tinggi, dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,238 pada item “Rotasi kerja membantu saya memahami proses kerja di departemen lain,” yang mencerminkan aspek pengembangan wawasan dan kompetensi. Sementara mean terendah adalah 4,100, yaitu pada item “Saya sekarang memiliki lebih banyak rekan kerja dari departemen

lain yang bisa diajak konsultasi,” yang masih menunjukkan persepsi positif meskipun lebih rendah dibanding item lainnya. Di sisi lain, variabel motivasi kerja juga menunjukkan tingkat yang tinggi, dengan mean tertinggi sebesar 4,292 pada item “Saya bekerja karena ingin menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin,” dan mean terendah sebesar 4,062 pada item “Saya bekerja karena terdorong untuk menghadapi tantangan dan membuktikan kemampuan diri.”

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa pegawai DPU Bank Indonesia memiliki motivasi kerja yang kuat, terutama dalam hal pencapaian dan tanggung jawab profesional.

Secara teoritis, temuan ini mendukung konsep job rotation sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya bertujuan untuk memperluas keterampilan teknis, tetapi juga meningkatkan aspek psikologis karyawan seperti motivasi kerja. Praktik rotasi kerja memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengalaman lintas fungsi, memperluas jejaring profesional, serta mengurangi kejenuhan akibat rutinitas kerja yang monoton. Menurut teori Self-Determination yang dikemukakan oleh Gagné dan Deci (2019), kebutuhan akan kompetensi dan otonomi merupakan pendorong utama motivasi intrinsik. *Job rotation* memberikan ruang bagi pemenuhan dua kebutuhan tersebut, karena individu merasa lebih kompeten dalam berbagai peran serta memiliki kebebasan dalam mengelola tantangan baru yang diberikan.

Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andriansyah et al. (2022), Arfiono et al. (2022), dan Yakup et al. (2024), yang secara konsisten menunjukkan bahwa job rotation memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika rotasi kerja dirancang dan dijalankan secara sistematis, bukan hanya berdampak pada aspek operasional, tetapi juga secara signifikan mampu mendorong semangat, keterlibatan, dan dedikasi pegawai dalam bekerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa rotasi kerja yang efektif dan terencana dapat menjadi salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di lingkungan Bank Indonesia, khususnya di Departemen Pengelolaan Uang, guna mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,229, nilai t-statistic sebesar 2,268, dan p-value sebesar 0,023. Karena nilai t lebih besar dari 1,96 dan p lebih kecil dari 0,05, maka hubungan antar variabel ini signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja mereka.

Hasil ini diperkuat oleh mean score variabel kompetensi yang secara umum berada dalam kategori tinggi, dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,285 pada item “Saya cepat beradaptasi dengan perubahan regulasi keuangan negara,” yang mencerminkan fleksibilitas dan kesiapan terhadap dinamika lingkungan kerja. Sedangkan nilai mean terendah sebesar 4,023 terdapat pada item “Saya aktif berkolaborasi dengan unit kerja lain dalam penyusunan anggaran.” Meskipun termasuk nilai terendah dalam indikator kompetensi, skor ini tetap berada pada

kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia telah memiliki tingkat kompetensi yang baik dalam menjalankan fungsinya, terutama dalam menghadapi tuntutan regulasi dan kolaborasi antardepartemen.

Adapun variabel motivasi kerja sendiri juga menunjukkan skor mean yang tinggi, menandakan bahwa para pegawai secara umum memiliki dorongan internal yang kuat dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini sesuai dengan definisi kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Dalam konteks organisasi, individu yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya mampu bekerja dengan efisien, tetapi juga memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Menurut teori Self-Determination oleh Gagné dan Deci (2019), kompetensi merupakan salah satu dari tiga kebutuhan psikologis dasar, di samping otonomi dan keterkaitan (*relatedness*), yang dapat menumbuhkan motivasi intrinsik. Saat individu merasa kompeten dalam menjalankan perannya, maka akan muncul rasa pencapaian dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan serta komitmen terhadap organisasi.

Dukungan empiris terhadap temuan ini juga diberikan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Studi oleh Riyanto dan Anto (2022) menyatakan bahwa kompetensi yang baik secara langsung berkaitan dengan motivasi kerja yang tinggi.

Penelitian Setyowati et al. (2023) menambahkan bahwa kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dapat memperkuat semangat kerja dan menurunkan keinginan berpindah kerja.

Sementara itu, Putra et al. (2024) menemukan bahwa kompetensi berperan penting dalam membentuk motivasi intrinsik karyawan melalui peningkatan rasa percaya diri dan pencapaian diri.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi bukan hanya berperan sebagai modal kerja teknis, tetapi juga berfungsi sebagai katalisator bagi pembentukan motivasi kerja yang berkelanjutan di lingkungan DPU Bank Indonesia. Oleh karena itu, strategi peningkatan kompetensi melalui pelatihan, rotasi kerja, dan pengembangan profesional menjadi langkah penting dalam mendukung motivasi kerja pegawai secara menyeluruh.

3. Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur, diketahui bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,326, t-statistic sebesar 2,754, dan p-value sebesar 0,006. Karena nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, maka hubungan ini dinyatakan signifikan secara statistik. Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap penghargaan yang mereka terima, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang mereka rasakan.

Temuan ini diperkuat oleh data deskriptif yang menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel penghargaan memiliki nilai mean pada kategori tinggi, dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,162 pada item “Pemberian *reward* konsisten tanpa diskriminasi unit kerja/jabatan.” Ini mencerminkan persepsi positif pegawai

terhadap keadilan dan konsistensi dalam sistem penghargaan. Adapun nilai mean terendah sebesar 4,023 muncul pada dua item, yakni “Gaji saya mencerminkan kompetensi dan tanggung jawab dalam mengelola kebijakan moneter” serta “Program kesejahteraan (konseling, gym, medical check-up) memadai.” Meskipun nilai tersebut tergolong terendah dalam variabel penghargaan, keduanya masih berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa diapresiasi oleh organisasi.

Dalam konteks teori motivasi, penghargaan memainkan peranan penting sebagaimana dijelaskan dalam Self-Determination Theory (Gagné & Deci, 2019), yang menekankan bahwa motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis akan kompetensi, otonomi, dan keterkaitan (*relatedness*). Apabila karyawan memperoleh penghargaan yang sesuai dengan harapan mereka, baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun nonfinansial, hal ini akan menumbuhkan perasaan dihargai dan kepuasan psikologis. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

Temuan ini juga konsisten dengan sejumlah hasil penelitian sebelumnya. Fajar et al. (2018) menemukan bahwa sistem penghargaan yang tepat dapat meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan secara signifikan. Gentari et al. (2022) menyatakan bahwa penghargaan yang adil dan sesuai kontribusi mendorong keterlibatan pegawai secara lebih aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, studi oleh Kurnia et al. (2022) juga mengonfirmasi bahwa bentuk penghargaan baik finansial maupun non-finansial memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penghargaan yang diterapkan di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan sistem penghargaan yang adil, transparan, dan relevan sangat penting untuk terus dipertahankan dan dikembangkan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

4. Pengaruh *Job Rotation* terhadap Produktivitas Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job rotation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,237, t-statistic sebesar 2,487, dan p-value sebesar 0,013. Karena nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Artinya, semakin baik implementasi *job rotation* yang dirasakan pegawai, maka akan berdampak langsung pada meningkatnya produktivitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil ini selaras dengan data deskriptif variabel *job rotation* yang mencerminkan persepsi positif dari para pegawai. Nilai mean tertinggi sebesar 4,238 diperoleh pada item “*Rotasi kerja membantu saya memahami proses kerja di departemen lain (seperti treasury atau risiko),*” yang mencerminkan bahwa *job rotation* membuka wawasan lintas fungsi bagi pegawai. Sementara itu, nilai mean terendah sebesar 4,100 terdapat pada item “*Saya sekarang memiliki lebih banyak rekan kerja dari departemen lain yang bisa diajak konsultasi.*” Meski demikian, semua indikator tetap berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan efektivitas pelaksanaan rotasi kerja dalam organisasi.

Dari perspektif teoritis, Noe et al. (2021) menyatakan bahwa *job rotation* merupakan strategi rotasi pegawai antar-departemen atau fungsi kerja yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi, menyiapkan karier jangka panjang, dan menutup kesenjangan keterampilan (skill gap). Praktik ini diyakini dapat mendorong produktivitas melalui tiga mekanisme utama: pertama, peningkatan efisiensi kerja melalui penguasaan multi-tasking dan pemecahan masalah lintas bidang; kedua, peningkatan motivasi intrinsik dengan mengurangi kejenuhan kerja dan meningkatkan keterlibatan; serta ketiga, mendorong inovasi dengan memungkinkan pertukaran ide dan pengetahuan antar-unit kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya. Dhanraj & Parumasur (2014) menyatakan bahwa rotasi kerja secara strategis dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan keterampilan yang lebih luas dan fleksibel. Penelitian oleh Simamora & Sihombing (2023) juga mengindikasikan bahwa *job rotation* mampu meningkatkan produktivitas karena memberikan tantangan baru yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan berinovasi. Selain itu, Alaflaq et al. (2024) menyimpulkan bahwa rotasi kerja secara signifikan memperbaiki efektivitas kerja dan memperkuat kolaborasi lintas tim, yang berdampak langsung terhadap kinerja individu maupun kolektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *job rotation* di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia telah memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas pegawai, baik melalui peningkatan keterampilan lintas fungsi maupun penguatan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, *job rotation* perlu

dipertahankan dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan manfaatnya tetap maksimal dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

5. Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,159, t-statistic sebesar 1,991, dan p-value sebesar 0,046. Karena p-value lebih kecil dari 0,05 dan t-statistik melebihi nilai kritis 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka akan diikuti oleh peningkatan produktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil ini diperkuat oleh deskriptif statistik variabel kompetensi, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Nilai mean tertinggi sebesar 4,285 diperoleh pada item *“Saya cepat beradaptasi dengan perubahan regulasi keuangan negara,”* yang menunjukkan bahwa aspek kemampuan adaptif terhadap regulasi menjadi keunggulan utama pegawai. Sementara itu, nilai mean terendah sebesar 4,023 terdapat pada item *“Saya aktif berkolaborasi dengan unit kerja lain dalam penyusunan anggaran.”* Meskipun demikian, semua skor berada dalam rentang yang menunjukkan persepsi positif terhadap kompetensi yang dimiliki.

Secara teoritis, Mudzar dan Chew (2022) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan hasil integrasi dari pengetahuan kognitif, keterampilan teknis, dan orientasi sikap kerja positif, yang secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Ketiga komponen tersebut memungkinkan

terjadinya efisiensi waktu kerja (*time efficiency*), presisi dalam pelaksanaan tugas (*output accuracy*), serta pencapaian target yang telah ditetapkan (*goal attainment*).

Dalam konteks ini, pegawai dengan tingkat kompetensi tinggi akan mampu merespons tuntutan pekerjaan secara efektif dan menyelesaikan tugas dengan akurasi dan ketepatan waktu yang lebih baik.

Temuan ini konsisten dengan beberapa studi sebelumnya. Penelitian oleh Askar, Alni, & Suryo (2021) menyimpulkan bahwa kompetensi teknis dan perilaku manajerial memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan melalui peran mediasi budaya kerja. Selain itu, Berawi et al. (2020) menemukan bahwa kompetensi yang baik tidak hanya meningkatkan kualitas hasil kerja, tetapi juga memperkuat kepercayaan diri pegawai dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara mandiri.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia, baik melalui peningkatan efisiensi, akurasi kerja, maupun pencapaian target kinerja.

6. Pengaruh Penghargaan terhadap Produktivitas Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,359, t-statistic sebesar 3,629, dan p-value sebesar 0,000. Nilai p yang sangat kecil (di bawah 0,001) menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap

sistem penghargaan yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan.

Temuan ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel penghargaan berada pada kategori tinggi, dengan mean skor tertinggi sebesar 4,162 pada pernyataan "*Pemberian reward konsisten tanpa diskriminasi unit kerja/jabatan,*" dan mean terendah sebesar 4,023 pada dua pernyataan terkait "*Gaji mencerminkan tanggung jawab*" serta "*Program kesejahteraan memadai.*" Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memberikan apresiasi positif terhadap prinsip keadilan dalam sistem penghargaan, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal kesejahteraan dan kompensasi finansial.

Secara teoritis, Pawastri et al. (2018) menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah aset strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, sistem penghargaan berbasis prestasi dinilai efektif dalam memicu kinerja optimal. Lestari et al. (2021) menambahkan bahwa reward yang diberikan atas pencapaian di atas rata-rata berfungsi sebagai stimulus motivasional yang mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Mekanisme psikologis yang terjadi, yaitu dorongan untuk mencapai keunggulan (*achievement drive*), menjadi dasar dalam menjelaskan korelasi positif antara penghargaan dan produktivitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu, antara lain Ita et al. (2016) yang menunjukkan bahwa pemberian insentif secara adil dan transparan mampu meningkatkan efektivitas kerja. Selanjutnya, Isnawati dan Maryam (2023)

menekankan bahwa penghargaan yang diberikan berdasarkan kinerja dapat menciptakan suasana kerja yang kompetitif dan sehat, sehingga mendorong pegawai untuk menunjukkan performa terbaiknya. Dalam konteks organisasi besar seperti Bank Indonesia, sistem penghargaan yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung produktivitas secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penghargaan memainkan peran strategis dalam memengaruhi produktivitas pegawai. Oleh karena itu, manajemen DPU Bank Indonesia disarankan untuk memperkuat sistem reward yang tidak hanya adil dan transparan, tetapi juga relevan dengan ekspektasi dan kontribusi pegawai, baik dalam aspek finansial maupun non-finansial seperti pengakuan dan pengembangan karir.

7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai, **dengan nilai koefisien sebesar 0,287, t-statistic sebesar 2,605, dan p-value sebesar 0,009.** Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugasnya di lingkungan kerja.

Secara deskriptif, hasil mean skor untuk variabel motivasi kerja berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,292 pada indikator *“Saya bekerja karena ingin menyelesaikan tugas dengan sebaik*

mungkin” dan nilai mean terendah sebesar 4,062 pada indikator “Saya bekerja karena terdorong untuk menghadapi tantangan dan membuktikan kemampuan diri.” Sementara itu, variabel produktivitas pegawai juga menunjukkan rata-rata skor yang tinggi, dengan nilai mean tertinggi 4,262 pada indikator “Saya mampu menghasilkan output kerja yang optimal dengan sumber daya yang tersedia.” Hal ini menggambarkan bahwa para pegawai memiliki dorongan internal yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan standar tinggi, yang kemudian terefleksikan dalam pencapaian output yang produktif.

Secara teoretis, Robbins dan Judge (2021) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu proses psikologis yang bersifat internal maupun eksternal dalam mengarahkan perilaku kerja individu untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep motivasi ini tidak hanya berperan dalam menentukan arah perilaku kerja, tetapi juga memengaruhi tingkat usaha dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motivasi intrinsik yang muncul dari faktor-faktor seperti pencapaian pribadi, rasa tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan diri, secara empiris terbukti berkaitan dengan peningkatan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi strategis seperti DPU Bank Indonesia, keberadaan motivasi kerja yang kuat pada karyawan menjadi prasyarat fundamental untuk membangun sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan, berorientasi pada pencapaian target, serta mampu memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan institusi.

Temuan ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Fajar et al. (2018) menemukan bahwa tingkat motivasi karyawan berbanding lurus dengan kinerja

produktif dalam sektor pelayanan publik. Eksan & Dharmawan (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan cermat. Selanjutnya, Arfiono et al. (2022) mengonfirmasi bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor dominan dalam mendorong pegawai untuk mencapai output kerja yang berkualitas dan inovatif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas pegawai di lingkungan DPU Bank Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajerial yang mampu menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai secara berkelanjutan, seperti pemberian tanggung jawab yang menantang, pengakuan atas pencapaian kerja, serta program pengembangan diri yang terarah dan berkelanjutan.

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat pengaruh tidak langsung dari variabel independen (*Job Rotation*, Kompetensi, dan Penghargaan) terhadap variabel dependen (Produktivitas Pegawai) melalui Motivasi Kerja sebagai mediator. Berdasarkan hasil *specific indirect effect* menggunakan SmartPLS, hanya satu jalur mediasi yang dinyatakan **signifikan**, yaitu *Penghargaan* → *Motivasi Kerja* → *Produktivitas Pegawai*, sementara dua jalur lainnya tidak signifikan.

1. Jalur Mediasi Tidak Signifikan

a. *Job Rotation* → Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai

Jalur ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara *job rotation* dan produktivitas pegawai secara signifikan ($T = 1,584$; $P = 0,113$). Meskipun *job rotation* terbukti berpengaruh langsung terhadap motivasi dan

produktivitas, efek tidak langsungnya tidak cukup kuat. Hal ini mungkin disebabkan oleh karakteristik responden yang sebagian besar memiliki masa kerja yang panjang (>10 tahun), sehingga proses rotasi kerja tidak lagi menjadi faktor yang sangat memotivasi karena mereka sudah terbiasa berpindah antar unit.

Secara teori, *job rotation* dianggap dapat menumbuhkan motivasi kerja karena memberikan tantangan baru dan memperluas keterampilan (Gagné & Deci, 2019; Noe et al., 2021). Namun, dalam konteks DPU Bank Indonesia yang memiliki sistem SDM yang stabil dan prosedural, rotasi kerja bisa jadi dirasakan sebagai rutinitas birokratis, bukan stimulus motivasional baru.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fakhri et al. (2020) dan Surya & Hartono (2023) yang menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak selalu menghasilkan peningkatan motivasi yang cukup untuk memediasi produktivitas, terutama di organisasi yang karyawannya memiliki pengalaman kerja tinggi.

b. Kompetensi → Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai

Demikian pula, jalur ini tidak signifikan secara statistik ($T = 1,437$; $P = 0,151$), yang berarti motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas pegawai. Meskipun secara logis kompetensi seharusnya meningkatkan motivasi kerja (karena pekerja merasa lebih percaya diri), dalam konteks penelitian ini hal tersebut tidak cukup kuat memengaruhi produktivitas melalui jalur motivasi.

Hal ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan bahwa kompetensi langsung mendorong produktivitas tanpa perlu melalui motivasi sebagai perantara. Pegawai

yang kompeten cenderung sudah terbiasa menyelesaikan tugas dengan baik sebagai bagian dari kewajiban profesional, bukan semata karena termotivasi secara internal.

Temuan ini diperkuat oleh studi Riyanto & Anto (2022) dan Handayani & Rizal (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis dapat meningkatkan produktivitas secara langsung, bahkan ketika motivasi kerja tidak menjadi faktor dominan.

2. Jalur Mediasi Signifikan

c. Penghargaan → Motivasi Kerja → Produktivitas Pegawai

Jalur ini menunjukkan mediasi yang signifikan ($T = 2,335$; $P = 0,020$), yang berarti motivasi kerja secara parsial memediasi pengaruh penghargaan terhadap produktivitas pegawai. Artinya, ketika pegawai menerima penghargaan yang adil dan relevan, hal ini meningkatkan motivasi kerja mereka, dan pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Secara teori, hal ini sesuai dengan pandangan Self-Determination Theory (Gagné & Deci, 2019) yang menekankan pentingnya pengakuan dan reward dalam membentuk motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Ketika pegawai merasa dihargai melalui sistem reward (bonus, pengakuan formal, kebijakan fleksibel), maka kebutuhan psikologis mereka akan *relevansi dan prestise* terpenuhi, yang mendorong mereka bekerja dengan lebih semangat dan produktif.

Penelitian terdahulu oleh Fajar et al. (2018), Gentari et al. (2022), dan Kurnia et al. (2022) juga menunjukkan bahwa penghargaan secara signifikan meningkatkan motivasi dan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh job rotation, kompetensi, dan penghargaan terhadap produktivitas pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SmartPLS 3.2.9, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Job rotation* terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Praktik rotasi kerja yang dilakukan secara sistematis mampu memberikan variasi tugas dan pengalaman kerja baru yang dapat meningkatkan antusiasme, rasa keterlibatan, serta pengembangan diri pegawai, sehingga memperkuat motivasi kerja.
2. Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik cenderung memiliki rasa percaya diri dalam menjalankan tugas, yang berdampak pada peningkatan motivasi kerja secara intrinsik.
3. Penghargaan berperan penting dalam membentuk motivasi kerja pegawai. Pemberian penghargaan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, dinilai adil dan relevan oleh pegawai sehingga menumbuhkan rasa dihargai dan semangat dalam menjalankan tugas.
4. *Job rotation* secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa pengalaman kerja lintas fungsi dan unit

mendorong peningkatan efisiensi kerja dan kemampuan adaptasi yang mendukung pencapaian kinerja.

5. Kompetensi juga terbukti memberikan kontribusi terhadap produktivitas pegawai. Karyawan yang kompeten mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga mendukung pencapaian target organisasi.
6. Penghargaan menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan produktivitas. Sistem penghargaan yang memadai memberikan dorongan psikologis positif bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaik.
7. Motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang proaktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil.
8. Dari sisi mediasi, hanya penghargaan yang terbukti dimediasi oleh motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai. Sementara itu, motivasi kerja tidak mampu menjadi mediator secara signifikan dalam hubungan antara *job rotation* maupun kompetensi terhadap produktivitas. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh *job rotation* dan kompetensi terhadap produktivitas lebih kuat terjadi secara langsung, tanpa harus melalui peningkatan motivasi sebagai perantara.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Populasi penelitian terbatas pada satu unit kerja, yaitu DPU Bank Indonesia, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh departemen di BI atau instansi lainnya.

2. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang berisiko terhadap bias persepsi subyektif responden.
3. Model mediasi hanya melibatkan satu variabel intervening (motivasi kerja), padahal faktor lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasional juga berpotensi menjadi mediator.

5.3. Saran

1. Untuk Praktik Organisasi: DPU Bank Indonesia perlu terus mendorong program job rotation yang terstruktur dan berbasis kompetensi untuk memperkaya keterampilan pegawai dan mencegah kejenuhan kerja.
2. Untuk Manajemen SDM: Perlu dilakukan evaluasi sistem penghargaan secara berkala agar tetap relevan, transparan, dan berkeadilan. Reward yang diberikan sebaiknya disesuaikan dengan preferensi pegawai dan pencapaian kerja aktual.
3. Untuk Pengembangan SDM: Program pelatihan dan pengembangan kompetensi perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan sikap profesionalisme dan kolaborasi lintas fungsi.
4. Untuk Penelitian Selanjutnya: Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melibatkan lebih banyak unit kerja, serta memasukkan variabel mediasi atau moderasi tambahan seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi untuk memperkaya pemahaman terhadap mekanisme peningkatan produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaflaq, S., Aloqab, A., & Al-Dakhli, A. (2024). The Influence of Job Rotation on Employee Performance in the Syrian Nour Foundation. *CARC Research in Social Sciences*, 3(1). <https://doi.org/10.58329/criss.v3i1.94>
- Ali, G.A., 2020. Effect of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Total Quality Management on Performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, Volume 27(4), pp. 1503–1531
- Almeida, F., Superior, I., Gaya, P., Queirós, A., & Faria, D. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Andriansyah, Hendriani, S., & Machasin. (2022). Pengaruh Rotasi Jabatan dan Reward Terhadap Loyalitas Pegawai dengan Dimediasi oleh Motivasi Kerja Studi pada Kejaksaan Tinggi Kepulauan Riau. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(4).
- Anggraini, 2017. Pengaruh Praktek Knowledge Management Terhadap Produktivitas Karyawan. Skripsi. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Arfiono, R. D., Hidayat Nurul, & Isfarudi. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas di Kota Tarakan. *Jurnal Ekonomika* 45, 9(2).
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (7th ed.). London: Kogan Page.
- Askar, G., Alni, R., Suryo, P., 2021. The Impact of Board Directors, Audit Committee and Ownership on Financial Performance and Firms Value. *Universal Journal of Accounting and Finance*, Volume 9(5), pp. 982–994
- Berawi, M.A., Suwartha, N., Surjandari, I., Zagloel, T.Y.M., Asvial, M., Harwahyu, R., Suryanegara, M., Setiawan, E.A., Maknun, I.J., Kusri, E., Kartohardjono, S., Sofyan, N., Yuwono, A.H., Harjanto, S., Putra, N., Budiarto, M.A., Whulanza, Y., 2020. Accelerating Sustainable Energy Development through Industry 4.0 Technologies. *International Journal of Technology*, Volume 11(8), pp. 1463–1467
- Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods*. 4th edition. New York: Oxford University Press.
- Cascio, W. (2019). *Managing Human Resources* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.

- CIPD. (2022). *Reward Management: A Strategic Approach*. Chartered Institute of Personnel and Development
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. 4th ed. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods 12th Edition*. In New York. McGraw- Hill/Irwin
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dhaliwal, A. (2016). Motivation and its impact on organization. *International Journal of Scientific Research and Management*, 4(6), 4270–4278
- DeNisi, A., & Griffin, R. (2024). *HR* (6th edition). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited, Inc.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management* (16th ed.). London: Pearson.
- Dewi, T. H. R., Waliain, J., & Safrianti, S. (2024). Influence Of Job Rotation, Work Discipline, And Workload On Employee Productivity At PT. Bank Bengkulu (Persero) KC Karang Tinggi Bengkulu Tengah. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, 4(1), 186–192. <https://doi.org/10.47679/jrssh.v4i1.126>
- Dhanraj, D., & Parumasur, S. B. (2014). Perceptions of The Impact of Job Rotation on Employees Productivity, The Organization and on Job Security. *Corporate Ownership & Control*, 11(4).
- Eksan, F., & Dharmawan, D. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Astra International Daihatsu, Tbk Cibubur. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 21(2). <https://doi.org/10.35137/jei.v21i2.431>
- Fajar, H., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2018). Pengaruh Pemberian Penghargaan Dan Hukuman Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan PT Difa Kreasi Di Cikarang – Bekasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 35–43. <https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12979>
- Firdaus, V., Hana Setyani, S. W. L., Budi Susanto, A., & Suroso, I. (2022). Change Management and Self Fulfilling Motivation In The East Java Furniture Industry. *Quality - Access to Success*, 23(190), 85–96. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.10>
- Firdaus, V., Novitasari, E. D., & Sudarso, S. (2023). Effectiveness of Administrative Work from Home, Reward and Servant Leadership on Employee Work Productivity Using Disciplinary Rules as Intervening Variables. *Quality -*

- Access to Success*, 24(196), 310–319.
<https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.38>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2019). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 509–518. DOI: 10.1002/job.2375
- Gentari, R. E. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Area Terdampak Pintu Toll Serang-Panimbang. *Sains Manajemen*, 8(2), 134–144. <https://doi.org/10.30656/sm.v8i2.5853>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gupta, N. & Shaw, J.D. (2019). "Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research". *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–4.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th Edition)*. Pearson International Content.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (2nd Edition). Sage
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, Joe F, Michael Page, and Niek Brunsveld. 2020. *Essentials of Business Research Methods; Fourth Edition*.
- Hajjali, I., Kessi, A. M. F., Budhiandriani, Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management Journal*, Vol. 2, Issue. 1, Hal. 57-69.
- Hardani, A. H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A. F., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Haryono. 2016. *Metode SEM PLS Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Bekasi: PT. Intermedia Personalita Utama.
- Hasibuan, R. (2018). Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Harmoni Hotel Batam. *Jurnal Bening*, 5(2).
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Isnawati, & Maryam, St. (2023). The Influence of Employee Selection, Job Placement, Work Experience, Job Training, and Reward on Employee Work Productivity in the Trade Office West Nusa Tenggara Province. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 06(12 Desember).
- Ita, S., Trias, S., & Abadi, S. (2016). Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Jatirono Kalibaru Banyuwangi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 91–105.
- Jumatoro, R., Farida, U., & Santoso, A. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Beban kerja, dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia Koperasi Serba Usaha Anak Mandiri Ponorogo. *ISOQUANT : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 106. <https://doi.org/10.24269/iso.v3i1.244>
- Kelechi, N. G., Akpa, Egwuonwu, Akintaro, Shonubi, & Herbertson. (2018). The Effect of Compensation on Downsizing. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 42(2), 113–131. <https://doi.org/10.36459/jom.2018.42.2.113>
- Kurnia, N. N., Husnaiti, R., & Tristiarto, Y. (2022). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Deraya. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(5), 426–432.
- Kurniawan, H., W, M. M., & Fathoni, A. (2016). Pengaruh Reward, Punishment, Beban Kerja dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT Andalan Arthalestari Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Lestari, A. R., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2021). Pengaruh Penghargaan dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Ilmu Manajemen*, 4(1), 28–33.
- Lubis, Zulkarnain. 2021. *Statistika Terapan Untuk Ilmu-Ilmu Sosial Dan Ekonomi*. Edisi 1. ed. Radhitya Indra Arhadi. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mardan, Abd., Rahmisyari Rahmisyari, & Arifin Arifin. (2024). Studi Empiris: Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 1(3), 61–71. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v1i3.213>

- Mudzar, N.M.B.M., Chew, K.W., 2022. Change in Labour Force Skillset for the Fourth Industrial Revolution: A Literature Review. *International Journal of Technology*, Volume 13(5), pp. 969–978
- Musfirah, F. A. (2023). The Influence of Competence and Work Environment on Employee Productivity in PT. Inko Java Semarang. *Proceedings of the 7th International Conference on Accounting, Management and Economics (ICAME-7 2022)*, 33–43. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3_5
- Noe, Raymond A. Hollenbeck, John R. Gerhart, Barry A. & Wright, Patrick M.. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th, illustrated ed.). McGraw-Hill Education
- Oktaviani Simamora, E., & Sihombing, D. (2023). The Effect of Job Mutation and Job Rotation on Employees' Performance at PT PLN Humbang Hasundutan District Area. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(1), 245–258. <https://doi.org/10.55927/ministal.v2i1.2355>
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>
- Pawastri, N., Kustiah, E., Ekonomi, F., Islam, U., & Surakarta, B. (2018). Pengaruh Pelatihan, Reward, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar. 7(1), 73–81
- Pinder, C. C. (2019). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Rivai Dan Sagala. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jurnal Manajemen 1(2)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Santoso, S. (2010). *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Saputra, I.P.A., Bagia, I.W., Suwendra, I.W., 2016. Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (The Effect of Competence and Work Discipline on Employee Performance). *Jurnal Manajemen Indonesia*, Volume 4(1), p. 6715
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business A Skill-*

Building Approach. Seventh Edition. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com.

Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Plimmer, G., & Robinson, J. (2019). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (2nd ed.). (Second Edition (ed.)). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139197120>

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Suherman, E., Syafei, M. Y., & Narimawati, U. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 12(1), 20–36. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v12i1.12585>

Sutarman, A., 2022. Mediation Role of Organizational Commitment Between Work Competency and Increased Employee Productivity. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 20(2), pp. 316–327

Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2018). *Handbook of Human Resource Management*. Wiley.

Wulandari, D., & Hasanah. (2025). The Influence of Competence and Work Environment on Employee Performance at PT. Kendali Bumi Semesta. *International Journal of Science and Society*, 7(1), 2025. <http://ijsoc.goacademica.com>

Yakup, Suyanto, M. A., Karundeng, D. R., & Basole, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Net*, 7(2), 689–704.