

# Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember

(*Analysis Of Effect Of Rotation On Job Training And Employee Motivation And Performance Of Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember* )

**Tunggal Triwardhana, Sudarsih, Chairul Saleh**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: tunggal\_dhana@ymail.com

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung rotasi pekerjaan dan pelatihan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Dikarenakan jumlah karyawan tetap di adalah sebesar 73 orang, maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Alat analisis yang digunakan adalah analisis Path. Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, b. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, c. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, d. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, e. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, f. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, g. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

**Kata Kunci:** *rotasi kerja, pelatihan, motivasi, kinerja, karyawan dan perbankan*

## Abstract

*The purpose of this study is to analyze and determine the effect of direct and indirect job rotation and training on motivation and performance of employees in The Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. This research can be classified as an explanatory research. The population of this study are all permanent employees of the Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Due to the number of permanent employees amounted to 73 people, the population in this study acts also as samples. The analytical tool used is the Path analysis. After analyzing the data, several conclusions can be drawn: a. Job rotation significant positive effect on employee motivation in the Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, b. Pelatihan significant positive effect on employee motivation in the East Java Regional Development Bank Jember Branch, c. Job rotation significant positive effect on the performance of employees in the Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, d. Training significant positive effect on employee performance in the Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, e. Motivation significant positive effect on employee performance in the Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, f. Rotasi significant positive effect on job performance through employee motivation in the Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, g. Pelatihan significant positive effect on performance through employee motivation in the Bank Regional Development Branch Jember in East Java.*

**Keywords:** *job rotation, training, motivation, performance, and bank employees*

## Pendahuluan

Bagi suatu perusahaan organisasi atau perusahaan, jenjang karier akan menjadi semangat yang kuat bagi setiap karyawan. Hal terpenting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasikan para karyawannya ke dalam budaya perusahaan agar mereka dapat menjadi karyawan yang produktif dan efektif serta dapat meningkatkan prestasi

kerja karyawan, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial pada perusahaan. Usaha untuk

meningkatkan kinerja dari pegawainya, organisasi perlu memberi perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Ninuk (2002) menyatakan bahwa keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Seorang pegawai yang professional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari

tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya rotasi pekerjaan dan pelatihan.

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu pilihan bagi organisasi agar pegawainya dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi kerja (Mourdoukoutas, 2004). Rotasi pekerjaan berarti pegawai melakukan pekerjaan yang tidak biasanya mereka lakukan. Rotasi pekerjaan mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku dari pegawai lama serta untuk orientasi dan penempatan pegawai baru. Selain rotasi pekerjaan, pelatihan adalah faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Rotasi pekerjaan memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan khusus ke bidang lainnya. Karyawan dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi. Dengan rotasi pekerjaan ini, manajer yakin dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan bila menyediakan karyawan perspektif yang luas dalam organisasi.

Pelatihan dapat memenuhi beberapa kepentingan yang ada didalam organisasi, yaitu: 1 Perusahaan dapat meningkatkan skill atau keterampilan yang dibidangnya dan mampu mengaplikasikan teknologi yang dimiliki perusahaan. 2 Dengan pelatihan yang diselenggarakan, karyawan akan dapat meningkatkan prestasi kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan apabila memiliki keahlian akan dapat dengan mudah menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan oleh atasannya.

Pemberian pelatihan kepada karyawan, diharapkan para karyawan akan mengalami peningkatan baik pengetahuan, ketrampilan, serta memiliki sikap dan perilaku yang positif sehingga prestasi kerja yang mereka miliki semakin meningkat dan motivasi untuk bekerja juga meningkat. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, karena karyawan telah termotivasi.

Setiap pegawai memiliki motif (*want*) tertentu dan berharap setiap motifnya tercapai. Ketika suatu motif tercapai maka kepuasan akan hasil yang dicapai dapat diraih. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat dan organisasi maka akan semakin tinggi faktor yang dirasakan menjadi kebutuhan orang tersebut. Melihat pentingnya pengaruh motivasi terhadap kinerja, maka sepatutnya motivasi diberikan oleh setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Pemberian motivasi mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berkinerja, yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas perusahaan. Rotasi pekerjaan dan program-program pelatihan tidak hanya penting untuk karyawan saja tetapi juga untuk organisasi dan hubungan dalam kelompok kerja.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember merupakan perusahaan perbankan yang bergerak dibidang pendanaan dan pembiayaan. Salah satu sasaran pokok dari

operasional Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember saat ini adalah peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini menyebabkan karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember untuk memiliki keahlian khusus. Salah satu alternatif untuk mewujudkan sasaran tersebut, Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember harus melakukan rotasi pekerjaan dan program pelatihan. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan usaha dan biaya yang tidak sedikit, mulai dari mempersiapkan peralatan sampai kepada pengadaan tenaga-tenaga ahli dan terampil.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
4. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
5. Menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
6. Menganalisis dan mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.
7. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

### **Metode Penelitian**

#### **Rancangan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research*.

#### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini berupa data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka baik dalam skala nominal dan skala ordinal. Sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Sumber data primer dalam penelitian dalam penelitian ini adalah hasil dari kuesioner kepada responden, Data Sekunder yaitu semua data yang diperoleh dari literatur, skripsi terdahulu, dan *website*.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Dikarenakan jumlah karyawan tetap di adalah sebesar 73 orang, maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel

**Metode Analisis Data**

metode analisis data yang digunakan adalah analisis path.

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = PX_1Z + PX_2Z + \epsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = PX_1Y + PX_2Y + PZY + \epsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

dimana :

- Y : Kinerja Karyawan
- Z : Motivasi
- X<sub>1</sub> : Rotasi Pekerjaan
- X<sub>2</sub> : Pelatihan
- P : Koefisien Variabel Bebas

**Hasil Penelitian**

**Analisis Jalur (Path Analysis)**

Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan, dan pelatihan terhadap motivasi dan kinerja karyawan adalah analisis jalur (*path analysis*). Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1 Nilai Koefisien Jalur

Variabel Independent	Variabel Dependent	Koefisien Standardize	Sig
Rotasi Pekerjaan (X1)	Motivasi (Z)	0,208	0,004
Pelatihan (X2)	Motivasi (Z)	0,146	0,045
Rotasi Pekerjaan (X1)	Kinerja (Y)	0,183	0,031
Pelatihan (X2)	Kinerja (Y)	0,304	0,000
Motivasi (Z)	Kinerja (Y)	0,527	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2014.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1 semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu rotasi pekerjaan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dengan nilai signifikan < 0,05. Begitupula dengan rotasi pekerjaan, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pada persamaan pertama, rotasi pekerjaan lebih dominan berpengaruh terhadap motivasi dibandingkan dengan pelatihan, hal ini dilihat dari nilai koefisien standar beta rotasi pekerjaan (0,208) lebih besar daripada nilai koefisien standar beta pelatihan (0,146). Pada persamaan ke dua, motivasi lebih berpengaruh dominan dibandingkan rotasi pekerjaan dan pelatihan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dari nilai standar koefisien beta motivasi (0,527) yang lebih besar daripada rotasi pekerjaan (0,183) dan pelatihan (0,304).

Dari hasil pengujian jalur maka dapat dinyatakan dalam

model persamaan yang disajikan sebagai berikut:

$$Z = 0,208 X_1 + 0,146 X_2 + \epsilon_1 \text{ (Persamaan 1)}$$

$$Y = 0,183 X_1 + 0,304 X_2 + 0,527 X_3 + \epsilon_2 \text{ (Persamaan 2)}$$

a. Pengujian Validitas Model

Koefisien Determinasi Total (R<sup>2</sup>m)

$$R^2 = 71,8\%$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 71,8%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung didalam data 71,8% dapat dijelaskan oleh model tersebut sedangkan 28,2% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat didalam model) dan *error*.

1. Pengaruh Langsung

a). Pengaruh variabel rotasi pekerjaan (X<sub>1</sub>) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z$$

$$DE_{ZX1} = 0,208$$

b). Pengaruh variabel rotasi pekerjaan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{YX1} = X_1 \rightarrow Y$$

$$DE_{YX1} = 0,183$$

c). Pengaruh variabel pelatihan (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi (Z)

$$DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z$$

$$DE_{ZX2} = 0,146$$

d). Pengaruh variabel pelatihan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Y$$

$$DE_{ZX2} = 0,304$$

e). Pengaruh variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$$

$$DE_{ZY} = 0,229$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

a). Pengaruh tidak langsung variabel rotasi pekerjaan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$IE_{YZX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX1} = (0,208) (0,183) = 0,038$$

b). Pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$IE_{YZX2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX2} = (0,146) (0,304) = 0,044$$

3. Pengaruh Total

a). Pengaruh total variabel rotasi pekerjaan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$TE_{YZX1} = 0,208 + 0,183 = 0,391$$

b). Pengaruh total variabel pelatihan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z)

$$TE_{YZX2} = 0,146 + 0,304 = 0,450$$

2. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh rotasi pekerjaan dan pelatihan terhadap motivasi

dan kinerja pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Tabel 2 Hasil Ringkasan Uji t Pada Persamaan 1 dan 2

Variabel	T <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.
Variabel Dependen: Motivasi Variabel Independen:			
a. Rotasi pekerjaan	2,986	2,000	0,004
b. Pelatihan	2,037		0,045
Variabel Dependen: Kinerja Variabel Independen:			
a. Rotasi pekerjaan	2,207	2,000	0,031
b. Pelatihan	3,690		0,000
c. Motivasi	3,940		0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2014.

a. Hipotesis Pertama (H<sub>1</sub>)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2,986 > 2,000$  dan nilai signifikan adalah  $0,004 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

b. Hipotesis Ke dua (H<sub>2</sub>)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2,037 > 2,000$  dan nilai signifikan adalah  $0,045 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan hipotesis ke dua (H<sub>2</sub>) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

c. Hipotesis Ke tiga (H<sub>3</sub>)

Berdasar Tabel 4.8 menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2,207 > 2,000$  dan nilai signifikan adalah  $0,031 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan hipotesis ke tiga (H<sub>3</sub>) yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

d. Hipotesis Ke empat (H<sub>4</sub>)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $3,690 > 2,000$  dan nilai signifikan adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan hipotesis ke empat (H<sub>4</sub>) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

e. Hipotesis Ke lima (H<sub>5</sub>)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $3,940 > 2,000$  dan nilai signifikan adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

f. Hipotesis Ke enam (H<sub>6</sub>)

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan analisis jalur, menunjukkan bahwa rotasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan hipotesis ke enam (H<sub>6</sub>) yang menyatakan bahwa rotasi

kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

g. Hipotesis Ke tujuh (H<sub>7</sub>).

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan analisis jalur, menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan hipotesis ke tujuh (H<sub>7</sub>) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima.

## Pembahasan

1 Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Berdasarkan hasil analisis, rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Adanya rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Rotasi pekerjaan merupakan perpindahan karyawan untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja karyawan dalam organisasi dan hal ini akan membantu karyawan dalam mempelajari keahlian baru, mengurangi kebosanan dan menghilangkan ketidakpuasan kerja (Adami, 2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan yang dilakukan pada karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember merupakan kebijakan dan peraturan kantor dan setiap karyawan pasti akan mendapatkan bagian untuk di rotasi. Rotasi pekerjaan dilakukan untuk mendapatkan penempatan yang tepat dan sesuai dengan kemampuan dari karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Rotasi pekerjaan yang dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember adalah bentuk kompetensi yang rasional antar karyawan dan ada peluang besar bagi karyawan untuk promosi yang pelaksanaannya tidak dilakukan secara acak dan sembarangan, tetapi secara terkoordinasi dan sudah dirancang agar setiap karyawan mendapat bagian untuk di rotasi. Dilaksanakannya rotasi tersebut dapat memunculkan dan mempengaruhi motivasi karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yaitu adanya pemenuhan kebutuhan dan penghargaan yang meliputi pemberian bonus, penghargaan, tanggungjawab dan promosi jabatan. Rotasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dilakukan 2 tahun sekali pada semua karyawan.

2 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan. Sehingga hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa pelatihan

berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Dilakukannya pelatihan kepada karyawan secara berkala dapat mempengaruhi motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Pelatihan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan atau kemampuan kerja manusia yang memiliki berbagai macam kegiatan dalam masyarakat serta berhubungan erat dengan usaha peningkatan kesejahteraan atau taraf hidup manusia itu sendiri (Handoko, 2002:107). Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan yang ada pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember seperti pelatihan SMS Banking, TI, dan pelatihan lainnya sudah ada metodenya dan ada instruksinya. Setelah dilakukan pelatihan akan ada reaksi mengenai hasil dari pelatihan yang terkait dengan pekerjaan. Selain itu pelatihan menuntut karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember untuk belajar mengenai isi pelatihan dan pengembangan. Pelatihan yang dilakukan oleh Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dipegang oleh instruktur yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik dan membuahkan hasil sesuai dengan yang diharapkan, sehingga mempengaruhi motivasi karyawan terkait dengan pemenuhan kebutuhan penghargaan, yang meliputi pemberian bonus, penghargaan, tanggungjawab dan promosi jabatan.

### 3. Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Hasil analisis menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,031 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Sehingga hipotesis ke tiga yang menyatakan rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Dilakukannya rotasi pekerjaan pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Rotasi pekerjaan akan memberikan dampak positif bagi karyawan karena dengan adanya perputaran pekerjaan tersebut akan menghindarkan rasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan (Mangkuprawira, 2009). Hasil penelitian mengindikasikan bahwa dengan adanya rotasi pekerjaan yang dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember secara terkoordinasi dan sudah dirancang agar setiap karyawan mendapat bagian untuk di rotasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dengan adanya perputaran pekerjaan tersebut akan menghindarkan rasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Jika rotasi pekerjaan dilakukan dengan tepat maka akan membuat karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu, disiplin, meminimalisir kelalaian, dan karyawan mengetahui job deskripsi pekerjaan dan berusaha melakukannya dengan sebaik mungkin.

### 4 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Pada

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Sehingga hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Dilakukannya pelatihan pada karyawan maka akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Pada dasarnya, pelatihan merupakan suatu cara agar para karyawan yang ada pada suatu organisasi mampu dengan baik melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan semakin ahli dan cakap seorang karyawan akan berimplikasi positif bagi perusahaan. Manfaat ini tidak hanya akan dirasakan oleh perusahaan, tapi juga oleh karyawan, ia akan dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga ia merasa tenang dan nyaman (Simamora, 2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya pelatihan yang ada pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu. Maksudnya adalah karyawan dalam kinerjanya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu. Selain itu dengan adanya pelatih, maka karyawan akan terlatih sehingga dapat meminimalisir kelalaian kerja agar tercipta efektivitas dan efisiensi dan menerapkan kedisiplinan dalam waktu dan pekerjaan, seperti datang sesuai jadwal kerja dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta mengetahui job deskripsi pekerjaan dan berusaha melakukannya dengan sebaik mungkin.

### 5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. sehingga hipotesis ke lima yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berpengaruhnya motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dapat terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen sehingga dapat bekerja secara optimal. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat dipenuhi.

### 6 Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Sehingga hipotesis ke enam yang menyatakan rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Dilakukannya rotasi pekerjaan pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember dapat memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga motivasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa dengan adanya rotasi pekerjaan yang dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember secara terkoordinasi dan sudah dirancang agar setiap karyawan mendapat bagian untuk di rotasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dengan adanya perputaran pekerjaan tersebut akan menghindarkan rasa jenuh atau bosan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Jika rotasi pekerjaan dilakukan dengan tepat maka akan membuat karyawan termotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu, disiplin, meminimalisir kelalaian, dan karyawan mengetahui job deskripsi pekerjaan dan berusaha melakukannya dengan sebaik mungkin.

#### 7. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

Hasil analisis jalur penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Sehingga hipotesis ke tujuh yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember, diterima. Dilakukannya pelatihan pada karyawan maka akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

## Kesimpulan Dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: a). Rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. b). Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. c). Rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. d). Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. e). Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. f). Rotasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. g). Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan pada

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember.

### Keterbatasan

Penelitian ini, sebagaimana penelitian sebelumnya, juga tidak terlepas dari berbagai kekurangan dan keterbatasan. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner tertutup sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya. Oleh karena itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis tersebut.
2. Ada beberapa karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA yang dapat melanjutkan jenjang pendidikannya ke perguruan tinggi. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan membuat kedudukan yang dimiliki karyawan meningkat dan hal ini dapat berdampak pada kesejahteraan yang akan meningkat pula.
3. Kesulitan peneliti saat menyebarkan kuesioner ada beberapa karyawan yang kurang terbuka memberikan jawaban, sehingga peneliti sedikit memberikan pemahaman lebih bahwa kerahasiaan responden sangat dijaga.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para dosen pembimbing yang selalu memberikan arahan dan masukan untuk penelitian ini. Dan kepada responden yaitu para karyawan dan pimpinan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember yang telah memberikan informasinya sehingga terselesaikannya penelitian ini.

## Daftar Pustaka

- Adami, Marbawi. 2010. Pengaruh Kompensasi Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kota Lhoksumawe. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.8 No.4.pp 1134.
- Handoko, T. Hani. 2002. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Mangkuprawira. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: CV Pustaka. Setia.
- Mourdoukoutas Panos. 2004. "Job Rotation and Public Policy : Theory with Applications to Japan and The USA" *International Journal of Manpower*, Vol.15
- Ninuk. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.4, No.2, September 2002.
- Simamora, Henry. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN