

**PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP
SEMANGAT KERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH
MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN
KETENAGAKERJAAN RI AREA
JAKARTA DAN BEKASI**

Tony Agus Budiono¹, Edy Supriyadi², Lies Putriana³
Kementerian Ketenagakerjaan¹, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila^{2,3}

Email: tonyagusbudiono01@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of training, competence and mutation on work motivation and work morale and prove the hypotheses about the relationship of research variables: competence, motivation, mutation, training and work morale. The population of this study was all Civil Servants in the Directorate General of Productivity Development and Training, Ministry of Manpower in the Jakarta and Bekasi Areas, which recorded a total of 303 employees. The total sample of the population is 173 Civil Servants taken using the Stratified Random Sampling technique. The statistical method used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through the LISREL program. In this study resulted that the variables of training, competence, and mutation have a positive and significant effect on work motivation and morale.

Keywords: Competence, Motivation, Mutation, Training, Work Spirit

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi dan mutasi terhadap motivasi kerja dan semangat kerja serta membuktikan hipotesis mengenai keterkaitan variabel penelitian: kompetensi, motivasi, mutasi, pelatihan dan semangat kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Direktorat Jenderal Pembinaan dan Pelatihan Produktivitas, Kementerian Ketenagakerjaan Area Jakarta dan Bekasi yang tercatat sejumlah 303 pegawai. Jumlah sampel dari populasi tersebut sebesar 173 Pegawai Negeri Sipil yang diambil dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling*. Metode Statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program LISREL. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel pelatihan, kompetensi, dan mutasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan semangat kerja.

Kata Kunci: Kompetensi, Motivasi, Mutasi, Pelatihan, Semangat Kerja.

PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan di era globalisasi dan era informasi dunia saat ini sarat dengan tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan tidak ada alternatif lain kecuali peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat.

Untuk meningkatkan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil itu sudah di atur di dalam Undang-undang nomor : 43 tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-undang nomor : 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pasal 12 menyebutkan bahwa

untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang berdaya guna dan berhasil guna diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja.

Dengan memiliki kualitas yang baik, maka suatu instansi / lembaga akan semakin mampu untuk lebih maju dan berkembang. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat H.Hadari Nawawi (2001:351) dalam bukunya “Manajemen SDM” mengemukakan bahwa “Suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar”. Oleh karenanya, dalam membentuk Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggungjawab dalam menyelenggarakan pemerintahan, Pembinaan pada Pegawai Negeri Sipil di Indonesia perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan informasi yang ada dan semangat kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu upaya untuk bisa menciptakan pegawai negeri sipil yang professional, produktif dan bisa untuk menghadapi persaingan globalisasi tersebut.

Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas (disingkat Ditjen Binalattas) adalah unsur pelaksana yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Ketenagakerjaan (disingkat Menaker). Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas dipimpin oleh Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas. Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Ketenagakerjaan, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan daya saing tenaga kerja dan produktivitas. Dalam melaksanakan tugasnya, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas menyelenggarakan salah satu fungsinya yaitu perumusan kebijakan di bidang standardisasi kompetensi dan pelatihan kerja, kelembagaan pelatihan, instruktur dan tenaga pelatihan, pemagangan, dan produktivitas; Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas tersebut Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas dituntut untuk terus meningkatkan mutu kinerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Salah satu penyebab yang diduga menjadi penghambat dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut adalah semangat kerja pegawai menurun yang diakibatkan oleh adanya minimnya pelatihan, minimnya kompetensi, proses pelaksanaan mutasi yang tidak sesuai dan menurunnya motivasi. Dari berbagai permasalahan yang muncul di Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Produktivitas Kementerian Ketenagakerjaan area Jakarta dan Bekasi, maka terdapat berbagai faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap semangat kerja pegawai, antara lain:

1. Banyak pegawai senior malas untuk melakukan *sharing knowledge* karena tidak ada dorongan dari organisasi sehingga di saat pegawai lama pensiun banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh generasi penerusnya;
2. Kurangnya keterlibatan staf sebagai pembicara atau narasumber di program kegiatan pelatihan sehingga kepercayaan diri staf menurun sehingga dampaknya pada semangat pegawai itu sendiri;
3. Kurangnya kesempatan mengembangkan karir sesuai dengan profesionalisme pegawai atau sesuai dengan kompetensi pegawai;

4. Adanya indikasi bosan pada pegawai lama karena mengerjakan pekerjaan yang sama bertahun-tahun;
5. Masih ada pengangkatan pegawai baru tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut;
6. Mutasi dengan tidak melihat kompetensi yang dimiliki pegawai, mempertimbangkan perasaan pegawai maupun pertimbangan perasaan keluarga pegawai tersebut sehingga semangat pegawai tersebut menjadi menurun;
7. Semangat kerja dan motivasi kerja pegawai banyak yang menurun dari tahun ke tahun dikarenakan proses pengembangan karir yang lama;
8. Dampak dari permasalahan atau fenomena tersebut adalah sebagai berikut:
 - a. Masih ada pegawai baca koran pada jam kerja, ngobrol, nonton TV pada jam kerja dan pulang sebelum waktunya padahal tidak ada sesuatu yang mendorongnya;
 - b. Ruang kerja pegawai yang belum tertata rapi;
 - c. Bekerja seadanya

Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan penelitian

1. Apakah terdapat pengaruh pelatihan, kompetensi dan mutasi terhadap motivasi kerja dan semangat kerja pegawai?;
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap semangat kerja pegawai?
3. Berapa besaran pengaruh hubungan antar variabel langsung, tidak langsung dan total.

KAJIAN TEORI

Teori Pelatihan

Menurut Marzuki (dalam Elmi, 2018:61), "Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan".

Teori Kompetensi

Menurut Sedarmayanti (2016:149) menyatakan bahwa Competence (Kompetensi) adalah: *is a wide concept which embodies the ability to transfer skills and knowledge to view situations within the occupational area. It encompasses organization and planning of work, innovation and coping with non routine activities. It includes those qualities of personal effectiveness that are required in the workplace to deal with co-workers, manager and customers (Training Agency)*. Konsep luas, memuat kemampuan menransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja. Menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktivitas rutin, kualitas efektivitas personel yang dibutuhkan ditempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan dan *The ability and willingness to perform a task (Burgoyne)*. Kemampuan dan Kemauan melaksanakan tugas.

Teori Mutasi

Para ahli umumnya memberikan pandangan bervariasi tentang mutasi. Hasibuan (2007:101) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi. Istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, transfers dan job rotation karyawan.

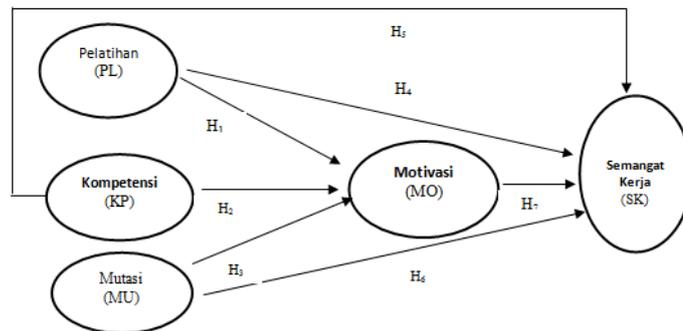
Teori Motivasi kerja

Menurut Sunyoto (2015:10), motivasi itu membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

Teori Semangat Kerja

Menurut Siswanto (dalam Busro, 2018:326), semangat kerja dapat diartikan sebagai kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang dapat menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Kerangka Teori



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hubungan Pelatihan dan Motivasi Kerja Pegawai.

Menurut Priansa (2017:207) disampaikan bahwa prinsip pelatihan itu salah satunya dengan mempertimbangkan faktor motivasi yang artinya pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. sedangkan dalam penelitiannya Kuswara et al, Tukijan dan Harnoto, dan Linda et al menemukan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hubungan Kompetensi dan Motivasi Kerja Pegawai.

Menurut Zwell dalam bukunya Wibowo 2016:283 menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah motivasi yang merupakan faktor kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Hal ini didukung oleh

penelitian yang dilakukan oleh Marwan et al, Suyanto dan sihabudin bahwa terdapat pengaruh Kompetensi kerja terhadap Motivasi Kerja cukup signifikan.

Hubungan Mutasi dan Motivasi Kerja Pegawai.

Menurut Hasibuan 2007:102 menyampaikan bahwa yang menjadi tujuan mutasi adalah untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka atau yang biasa disebut sebagai motivasi. Sedangkan hasil analisis data Penelitian secara statistik oleh Hendri Dodi, Susi Evanita (Halaman 15:2014) membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung antara mutasi terhadap motivasi kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi baik pelaksanaan mutasi jabatan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.

Hubungan Pelatihan dan Semangat Kerja.

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebutuhan dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menjadikan karyawan lebih menaruh minat dan perhatian pada bidang kerjanya, berfungsi sebagai jembatan untuk mengembangkan pengetahuan, kecakapan, pengalaman serta kariernya. Hal ini di kuatkan oleh teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Sedarmayanti, 2016:193) bahwa untuk mengukur tingkat Pelatihan dengan cara dilihat dari Heightened morale (mempertinggi moral) artinya kemampuan terhadap suatu tugas bertambah maka kepercayaan diri pegawai meningkat. Sudja et al (2018) membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Perum Pengadaian Kanwil Pekan baru baik secara parsial maupun simultan.

Hubungan Kompetensi dan Semangat Kerja.

Hubungan antara kompetensi dan semangat kerja sudah ada pada buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno 2017:204) menyampaikan bahwa minat itu sebagai bagian dari faktor yang mempengaruhi kompetensi. Di penelitian terdahulu juga sudah terbukti sudah ada pengaruh positif antar variabel kompetensi dan semangat kerja yaitu wasti (2017), dan saputra et al (2017:10) menemukan bahwa kompetensi dan penempatan secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja.

Hubungan Mutasi dan Semangat Kerja.

Menurut Hasibuan (2007:102) menyampaikan bahwa prinsip mutasi itu adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Dan Hasibuan (2007:104) juga menyampaikan bahwa semangat kerja itu sebagai dasar dalam melakukan mutasi pegawai. Semangat kerja karyawan BPK RI Sumatera Utara di pengaruhi oleh mutasi kerja. Hasil analisis data dengan metode analisis linier sederhana yang ditemukan oleh waskito et al (2015) menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Hubungan Motivasi dan Semangat Kerja.

Hubungannya motivasi dengan semangat kerja juga disampaikan oleh Hasibuan (2007:203) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hubungan antara kedua variabel tersebut juga didukung oleh Subudi et al (2017) dan Handriyani et al juga membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif menggunakan kriteria-kriteria dalam menjangkau data yang menggunakan standarisasi data dan pengukurannya. Metode Statistik yang digunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Kementerian Ketenagakerjaan yaitu 303 untuk pegawai (PNS). Tehnik pengambilan sampel/responden dengan menggunakan *stratified random sampling*.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 173 responden yang berarti jumlah sampel telah memenuhi syarat kecukupan jumlah sampel dalam analisis SEM. Responden yang dipilih dan digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai pada instansi Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas (Binalattas) Kementerian Ketenagakerjaan RI Area Jakarta dan Bekasi.

Variabel Operasional

1. Variabel Eksogen dalam penelitian ini:
 - a. Konstruksi Pelatihan dengan dimensi: (1) Pendekatan Internal, (2) Pendekatan External, (3) Motivasi, (4) Semangat Kerja Meningkat.
 - b. Konstruksi Kompetensi dengan dimensi: (1) Kompetensi Intelektual (2) Kompetensi Emosional (3) Kompetensi Sosial; (4) Minat.
 - c. Konstruksi Mutasi dengan dimensi: (1) *Merit system* (2) *Seniority system*; (3) *Spoil system*; (4) Mutasi atas dasar prinsip *The Right Man on The Right Job*.
2. Variabel Endogen dalam penelitian ini:
 - a. Konstruksi Motivasi Kerja dengan dimensi: (1) kebutuhan fisik, (2) Kebutuhan keselamatan dan rasa aman, (3) Kebutuhan sosial, (4) Kebutuhan akan ego/kehormatan, (5) Kebutuhan aktualisasi diri.
 - b. Konstruksi Semangat Kerja dengan dimensi: (1) Suasana batin positif, (2) Suasana batin negatif, (3) Kesempatan Untuk Meningkatkan Karir atau Promosi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap-tahap dalam analisis SEM pada penelitian ini meliputi tahap pengujian model pengukuran melalui CFA dan pengujian model struktural melalui analisis model lengkap SEM, Uji Kecocokan Model, Persamaan Struktural, dan Pengujian Hipotesis.

Pengujian Model Pengukuran melalui CFA

Dalam analisis SEM, pengujian model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator pada masing-masing konstruk. Validitas konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dikarenakan pengujian masing-masing indikator dalam konstruk memiliki nilai *Loading factor* > 0,5 dan T-Value > 1.96.

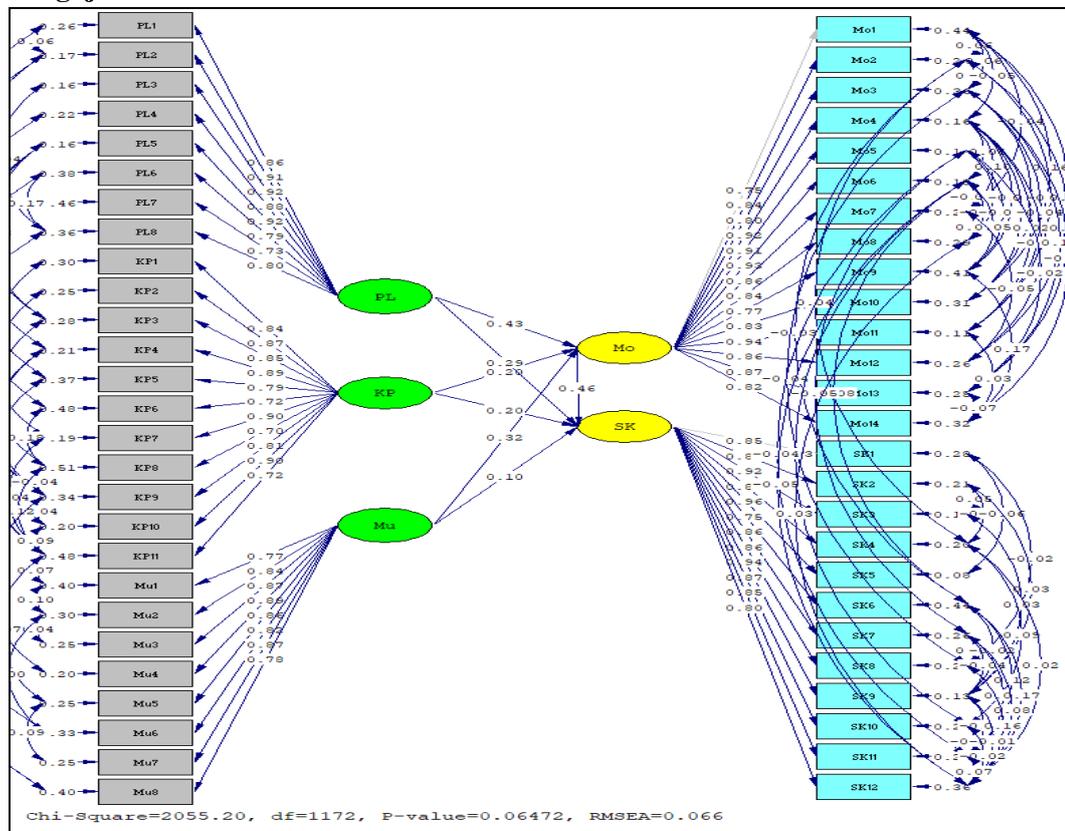
Tabel 1: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas CFA (*Confirmatory Factor Analysis*)

Dimensi	CR	VE
Pelatihan	0,951476	0,712125
Kompetensi	0,950863	0,640318
Mutasi	0,94785	0,69495
Motivasi kerja	0,973429	0,724829
Semangat Kerja	0,972525	0,747808

Sumber: Output Olah Data Lisrel 2019

Dari tabel tersebut dapat diketahui AVE model > 0,5 dan CR model > 0,7 itu artinya reliabilitas konstruk tersebut dapat dinyatakan reliabel.

Pengujian Model Struktural



Sumber: Output Olah Data Lisrel 2019

Gambar 2
Full Model Struktural (Standardized Solution)

Berdasarkan hasil uji model struktural melalui analisis model lengkap SEM yang telah dimodifikasi, pada gambar 2, hasil analisis menunjukkan bahwa model telah memenuhi cukup banyak kriteria uji kecocokan model penelitian terutama pada nilai *chi square* model dan probabilitas model yang telah melebihi 0.05, hal ini menunjukkan bahwa model telah memiliki matriks kovarian yang sama dengan matriks kovarian populasi, sehingga model telah layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Persamaan *structural equation model* dari model yang diuji: *Structural Equations*

$$Mo = 0.43*PL + 0.20*KP + 0.32*Mu, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.65$$

(0.075)	(0.063)	(0.066)	(0.061)
5.78	3.11	4.91	5.76

$$SK = 0.46*Mo + 0.29*PL + 0.20*KP + 0.10*Mu, \text{ Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.85$$

(0.068)	(0.056)	(0.046)	(0.047)	(0.024)
6.80	5.23	4.43	2.18	6.51

Tabel 2: Uji Kecocokan Model

<i>Fit Measure</i>	<i>Good Fit</i>	<i>Marginal Fit</i>	Hasil	Kesimpulan
p-value	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.000 < p \leq 0.05$	0.064	<i>Good fit</i>
chi-square	1.00	0.05		
RMSEA	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	$0.045 \leq RMSEA \leq 0.10$	0.066	<i>Good fit</i>
NFI	$0.90 \leq NFI \leq 1.00$	$0.80 \leq NFI < 0.90$	0.97	<i>Good Fit</i>
NNFI	$0.90 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.80 \leq NNFI < 0.90$	0.98	<i>Good Fit</i>
IFI	$0.90 \leq IFI \leq 1.00$	$0.80 \leq IFI < 0.90$	0.98	<i>Good Fit</i>
CFI	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	$0.80 \leq CFI < 0.90$	0.98	<i>Good Fit</i>
RFI	$0.90 \leq RFI \leq 1.00$	$0.80 \leq RFI < 0.90$	0.96	<i>Good Fit</i>
GFI	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$	$0.60 \leq CFI < 0.90$	0.90	<i>Good Fit</i>
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.50 \leq AGFI < 0.90$	0.70	<i>Marginal Fit</i>

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai p-value 0.064 (>0.05) yang menandakan model baik, dengan nilai RMSEA 0.066 (< 0.08) sudah menunjukkan kecocokan yang baik, hal serupa juga ditunjukkan oleh indeks-indeks kecocokan yang lain itu artinya seluruhnya sudah memenuhi syarat good fit dan dapat disimpulkan bahwa tidak dilakukan perbaikan lebih lanjut dan model pengukuran ini sudah layak untuk diterima.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3: Hasil Hipotesis Statistik (Uji T Value)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T- Value	Z Tabel	Ket
PL → MO	0,43	5,78	1,96	Signifikan
KP → MO	0,20	3,11	1,96	Signifikan
MU → MO	0,32	4,91	1,96	Signifikan
PL → SK	0,29	5,23	1,96	Signifikan
KP → SK	0,20	4,43	1,96	Signifikan
MU → SK	0,10	2,18	1,96	Signifikan
MO → SK	0,46	6,80	1,96	Signifikan

Berdasarkan tabel 3 di atas menjelaskan bahwa :

Hubungan Pelatihan dan Motivasi Kerja Pegawai.

Menunjukkan nilai t-value adalah 5.78 yang bernilai lebih dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Pegawai, sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Pegawai cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis pertama menjelaskan adanya pengaruh Pelatihan terhadap motivasi kerja dengan adanya asumsi ini menunjukkan suatu pelatihan yang baik akan memberikan motivasi kerja yang baik begitu juga sebaliknya pelatihan yang buruk akan membuat motivasi kerja yang menurun. Temuan ini didukung dengan pendekatan menurut Priansa (2017:207) disampaikan bahwa prinsip pelatihan itu salah satunya dengan mempertimbangkan faktor motivasi yang artinya pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. Imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan yang baik, sedangkan dalam penelitiannya Kuswara et al, Tukijan dan Harnoto, dan Linda et al menemukan bahwa Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja termasuk cukup signifikan.

Hubungan Kompetensi dan Motivasi Kerja Pegawai.

Menunjukkan nilai t-value adalah 3.11 yang bernilai lebih dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pegawai sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pegawai cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis kedua yang menjelaskan adanya pengaruh Kompetensi terhadap motivasi kerja dengan adanya asumsi ini menunjukkan suatu Kompetensi yang tinggi akan memberikan motivasi kerja yang baik begitu juga sebaliknya Kompetensi yang rendah akan membuat motivasi kerja yang menurun. Kasus yang terjadi dilapangan kurangnya kesempatan mengembangkan karir sesuai dengan profesionalisme pegawai atau kompetensi pegawai; Temuan ini dengan pendekatan Zwell dalam bukunya Wibowo 2016:283 menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah motivasi yang merupakan faktor kompetensi yang dapat berubah. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Marwan et al, Suyanto dan Sihabudin bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat antara Kompetensi kerja terhadap Motivasi Kerja.

Hubungan Mutasi dan Motivasi Kerja Pegawai

Menunjukkan nilai t-value adalah 4.91 yang bernilai lebih dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa Terdapat pengaruh antara Mutasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Mutasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yang menjelaskan adanya pengaruh Mutasi terhadap motivasi kerja dengan adanya asumsi ini menunjukkan suatu sistem Mutasi yang baik yang tepat sasaran akan memberikan motivasi kerja yang baik begitu juga sebaliknya Mutasi yang buruk akan membuat motivasi kerja yang menurun. Temuan ini dengan pendekatan Hasibuan 2007:102 menyampaikan bahwa yang menjadi tujuan mutasi adalah untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka atau yang biasa disebut sebagai motivasi. Sedangkan hasil analisis data Penelitian secara statistik oleh Hendri Dodi, Susi Evanita (Halaman 15:2014) membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung antara mutasi terhadap motivasi kerja.

Hubungan Pelatihan dan Semangat Kerja

Menunjukkan nilai t-value adalah 5.23 yang bernilai lebih dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa Terdapat pengaruh antara Pelatihan terhadap Semangat Kerjasehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Pelatihan terhadap Semangat Kerja cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis keempat yang menjelaskan adanya pengaruh Pelatihan terhadap Semangat Kerja dengan adanya asumsi ini menunjukkan suatu pelatihan yang baik akan memberikan Semangat Kerja yang baik begitu juga sebaliknya pelatihan yang buruk akan membuat Semangat Kerja yang menurun. pendekatan yang di kuatkan oleh teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Sedarmayanti, 2016:193) bahwa untuk mengukur tingkat Pelatihan dengan cara diliat dari Heightened morale (mempertinggi moral) artinya kemampuan terhadap suatu tugas bertambah maka kepercayaan diri pegawai meningkat. penelitian yang sudah membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara variabel pelatihan terhdap semangat kerja antara lain Sudja et al (2018) membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Perum Pengadaian Kanwil Pekanbaru baik secara parsial maupun simultan.

Hubungan Kompetensi dan Semangat Kerja

Menunjukkan nilan t-value adalah 4,43 yang bernilai lebih dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap Semangat Kerjasehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Kompetensi terhadap Semangat Kerja cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis kelima yang menjelaskan adanya pengaruh Kompetensi terhadap Semangat Kerja dengan adanya asumsi ini menunjukkan suatu Kompetensi yang tinggi akan memberikan Semangat Kerja yang baik begitu juga sebaliknya Kompetensi yang rendah akan membuat Semangat Kerja yang menurun. Menurut Busro (2018: 330) didalam bukunya teori-teori manajemen SDM disampaikan bahwa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dapat dilakukan melalui pemberian insentif baik materi maupun nonmateri, antara lain kesesuaian tempat kerja karyawan dengan kompetensi yang dimiliki. Di penelitian terdahulu juga sudah terbukti sudah ada pengaruh positif antar variabel kompetensi dan semangat kerja yaitu wasti (2017), dan saputra et al (2017:10) menemukan bahwa kompetensi dan penempatan secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja.

Hubungan Mutasi dan Semangat Kerja

Menunjukkan nilan t-value adalah 2.18 yang bernilai lebih dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Mutasi terhadap Semangat Kerjasehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Mutasi terhadap Semangat Kerja cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis keenam yang menjelaskan adanya pengaruh Mutasi terhadap Semangat Kerja dengan adanya asumsi ini menunjukkan suatu sistem Mutasi yang baik yang tepat sasaran akan memberikan Semangat Kerja yang baik begitu juga sebaliknya Mutasi yang buruk akan membuat Semangat Kerja yang menurun. pendekatan yang di kuatkan Hasibuan (2007:102) menyampaikan bahwa prinsip mutasi itu adalah

memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Dan Hasibuan (2007:104) juga menyampaikan bahwa semangat kerja itu sebagai dasar dalam melakukan mutasi pegawai. Semangat kerja karyawan BPK RI Sumatera Utara di pengaruhi oleh mutasi kerja. Keterkaitan antara kedua kontruk ini ditemukan oleh waskito et al (2015) menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Hubungan Motivasi dan Semangat Kerja

Menunjukkan nilai t-value adalah 6.8 yang bernilai lebih dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja Pegawai terhadap Semangat Kerja sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Motivasi Kerja Pegawai terhadap Semangat Kerja cukup kuat.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh yang menjelaskan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap Semangat Kerja dengan adanya asumsi ini menunjukan suatu sistem motivasi kerja yang baik yang tepat sasaran akan memberikan Semangat Kerja yang baik begitu juga sebaliknya motivasi kerja yang buruk akan membuat Semangat Kerja yang menurun. pendekatan yang di kuatkan hubungannya motivasi dengan semangat kerja juga disampaikan oleh hasibuan (2007:203) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasil penelitian Subudi et al (2017) dan Handriyani et al menunjukkan bahwa bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Tabel 4 Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
PL → MO	0.43	-	-
PL → SK	0.29	-	-
PL → SK Melalui MO	0.29	0.43 x 0.46 = 0.1978	0.49
KP → MO	0.20	-	-
KP → SK	0.20	-	-
KP → SK Melalui MO	0.20	0.20 x 0.46 = 0.092	0.29
MU → MO	0.32	-	-
MU → SK	0.10	-	-
MU → SK Melalui MO	0.10	0.32 x 0.46 = 0.1472	0.25
MO → SK	0.46	-	-

Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Effect

Tabel diatas dapat diartikan bahwa yang memiliki kontribusi terbesar dan memiliki total effect yang tertinggi sebesar 0,49 pada variabel Pelatihan terhadap Semangat Kerja melalui Motivasi dibandingkan kedua variabel indepedent lainnya. Dan yang terkecil terlihat pada variabel Mutasi terhadap Semangat Kerja Melalui Motivasi sebesar 0,25 yang artinya pengaruh langsung, tidak langsung dan total effect mutasi terhadap semangat

kerja melalui motivasi kerja pegawai memiliki besar pengaruhnya terkecil. Peranan besar pengaruh variabel terkecil ini bisa menjadi tinggi bila diabaikan secara terus menerus dalam peningkatan semangat kerja pegawai. Oleh karena itu, agar semangat kerja pegawai tetap tercipta di lingkungan instansi maka pelatihan perlu di set sebagai prioritas dengan diikuti oleh total effect variabel lainnya. Hal ini didukung oleh pendekatan multivarite SEM dibuktikan pada hipotesis 1 dan 4, serta dikuatkan dengan penelitian yang ditunjukkan oleh Tukijan dan Harnoto yang menyimpulkan di hipotesanya bahwa Motivasi kerja mampu memediasi positif variabel pelatihan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pelatihan, kompetensi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pelatihan, kompetensi dan pelaksanaan mutasi semakin tinggi Motivasi Kerja Pegawai.
2. Pelatihan, kompetensi dan mutasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai, semakin tinggi pelatihan, kompetensi dan pelaksanaan semakin tinggi pula semangat kerja pegawai.

Saran

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja melalui motivasi dibandingkan variabel lainnya maka ini dapat menjadi masukan bagi instansi untuk membuat program pelatihan internal yaitu berupa sharing knowledge antar pegawai dengan dorongan tambahan penghasilan agar pegawai digenerasi berikutnya jadi bertambah ilmunya dan semangat dalam bekerja.
2. Penelitian ini perlu dukungan dari pimpinan instansi dalam rangka memberi dorongan atau motivasi kepada pegawai oleh karena variabel motivasi paling tinggi pengaruhnya secara langsung terhadap semangat kerja pegawai yaitu dengan memberikan rasa aman dalam bekerja, menumbuhkan semangat dalam bekerja sama, memberikan solusi dengan merubah kebijakan terhadap fenomena pengembangan karir yang lama yaitu dengan memberikan kemudahan, transparansi dan kejelasan dalam proses kenaikan jabatan atau karir; utase dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi pegawai.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan memberikan penekanan dampaknya bukan hanya pada semangat kerja saja tapi bisa ditambahkan dari sisi Produktivitasnya.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya alat ukurnya lebih difokuskan kepada frekuensi mutasi agar bisa lebih berdampak pada motivasi dan semangat kerja.
5. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variable Demosi dan kinerja sebagai variabel tambahan dan lokasi penelitiannya juga ditambahkan areanya agar hasil penelitiannya lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arna Suryani, Rahma Linda. 2017. "Pengaruh Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air

- Minum (PDAM) Tirta Batang Hari Jambi.” *J-MAS Vol.2 No.1, April 2017*, 92–104.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Elmi, Farida. 2018. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Dodi, H, Evanita, S. n.d. “Pengaruh Mutasi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.”
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indarti, S, Hendriani, S. n.d. “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau.”
- Iswara IMW, Subudi M. 2017. “Peran Mediasi Motivasi Kerja Dalam Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja.” *E-Jurnal Manajemen Unud* 6 (2):1083–1111.
- Marwan, Mauledy Ahmad dan. n.d. “Pengaruh Kompetensi, kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pegawai Kantor Camat Di Kota Sungai Penuh,” 1–11.
- Priansa, Donni Juni, 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Rachbini, Widarto, Iha Haryani Hatta, Universitas Pancasila, and Tiolina Evi. 2019. “Determinants Of Trust And Customer Loyalty On C2C E-Marketplace In.” *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* 10 (3):116–27. <http://www.iaeme.com/ijmet/issues.asp?JType=IJCIET&VType=10&IType=3>.
- Saputra, BY, Hendriani S, Machasin. 2017. “Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis.” *TEPAK MANAJEMEN BISNIS IX* (2):1–20.
- Satria, RO, Kuswara, A. 2013. “Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung.” *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 7 (2):74–83.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sihabudin. 2016. “Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Di PT Hamatetsu Indonesia.” *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif ISSN* 1 (2):25–42.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, Edy, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Sembilan. Jakarta: Kencana.
- Suyanto, S. 2018. “Competence and Discipline on Work Motivation and the Implication on Working Performance.” *European Research Studies Journal* XXI (1):570–87.
- Trisnawati, KA, Mareni, PK, Sudja, IN. 2018. “The Influence of Training , Leadership and Competency to Employee Performance with Employee Morale as Moderation Variables (Study on Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota.” *International Journal of Contemporary Research and Review* 9 (4):20735–47. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/04/502>.
- Tukijan, Harnoto. n.d. “Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Berimplikasi Pada Kinerja (Studi Faskel Ekonomi PNPM Mandiri Perkotaan Di Jawa Tengah).”
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang
Ketenagakerjaan

Wasti. 2017. “Pengaruh Kompetensi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Kantor Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakam Ulu.” *eJournal Pemerintahan Integratif* 5 (2):267–77. ejournal.pin.or.id.

Waskito, Hendra, and Taufik Wal Hidayat. 2015. “Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara.” *Ilmu Administrasi Publik* 3 (2):84–96. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/publikauma>.

Wibowo, 2015. *Manajemen Kinerja*. Edisi kelima, Rajawali Pers, Jakarta.