

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

a. Rotasi Kerja

1. Pengertian Rotasi Kerja

(Sutrisno,2009:75) Pengertian Rotasi kerja adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kejenuhan pada pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja. Masalahnya dampak dari jenuh kerja ini bisa berbagai macam, mulai dari turunnya produktivitas, meningkatkan emosional diri sampai pada keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kejenuhan dalam bekerja ini bisa jadi karena pekerjaan rutin yang berlangsung tahunan atau bisa juga memperoleh tanggung jawab kerja yang kurang menantang/kurang berarti (Sylviana Savitri,2005:93). Manfaat rotasi kerja secara umum rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan.

Rotasi kerja merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi kerja pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan Rotasi Jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Rotasi kerja sendiri memiliki beberapa arti, maka penulis akan mengemukakan beberapa arti dari rotasi jabatan menurut beberapa ahli :

1. Robins (2006:649) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah perubahan periodic karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan”.
2. Hariandja (2006:157) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan”.
3. Sastrihadiwiryo dalam skripsi Neni Kurniati (2008:9) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat kesamaan mengenai pengertian Rotasi kerja yaitu: Rotasi kerja merupakan suatu perubahan kerja karyawan, proses perpindahan dilakukan pada secara horizontal atau pada ranking yang sama, dan untuk mengurangi kejenuhan. Maka penulis menyimpulkan bahwa rotasi kerja ialah suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal di mana jenis serta tanggung jawab yang ditanggung oleh karyawan akan berbeda pada Periodic tertentu demi mengurangi tingkat kejenuhan pekerjaan serta menambah pengalaman kerja karyawan.

2. Prinsip dan Tujuan Rotasi Kerja

Prinsip Rotasi Kerja menurut Hasibuan (2013:102) adalah “merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Tujuan dari pelaksanaan rotasi ini pada intinya adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahyudi (2002:167) berikut ini, “memperhatikan pengertian dari rotasi jabatan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi”.

Sedangkan tujuan khusus dari pelaksanaan Rotasi kerja menurut Wahyudi (2002:167) adalah sebagai berikut :

1. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan

berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stability).
3. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.
4. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.

6. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

Hasibuan (2003:102) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya .
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya Rotasi Kerja seperti : Jenjang karir, keseimbangan tenaga kerja,

menambah pengalaman, mengurangi kejenuhan, imbalan, dan merupakan sanksi terhadap pelanggaran. Maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari diadakannya Rotasi Jabatan adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan semangat kerja baru dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan juga sebagai salah satu upaya menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja.

3. Dasar-Dasar Rotasi Kerja

Hendaknya dalam pelaksanaan Rotasi kerja, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan dirotasikan. Hasibuan (2003:102) membagi dasar Rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain :

1. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, system ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.
2. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
3. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.

Sedangkan menurut Sastrohariwiryono dalam skripsi Neni Kurniati (2008:12) dasar pelaksanaan Rotasi kerja yaitu :

1. Rotasi kerja didasarkan atau kebijakan dan peraturan manajer, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam pedoman yang berlaku.
2. Rotasi kerja didasarkan atas prinsip *The Right Man on The Right Job*, yang artinya rotasi jabatan dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
3. Rotasi kerja sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
4. Rotasi kerja sebagai media kompetisi yang rasional, artinya pelaksanaan rotasi jabatan berdasarkan kompetisi yang rasional berupa penilaian prestasi kerja.
5. Rotasi kerja sebagai langkah untuk promosi jabatan bagi karyawan.
6. Rotasi jabatan dilakukan untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Pelaksanaan Rotasi Jabatan harus terkoordinasi.

4. Cara-Cara Rotasi Kerja

Dalam menjalankan Rotasi kerja, organisasi harus mengetahui cara-cara bagaimana menjalankan sistem Rotasi. Agar Rotasi kerja memberikan dampak positif untuk organisasi bukan dampak yang akan merugikan lembaga/organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003:103), terdapat dua cara pelaksanaan Rotasi kerja yang dilakukan dalam organisasi, antara lain :

1. Cara tidak ilmiah, yang dilakukan dengan :

- a. Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu.
 - b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah.
 - c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
 - d. Berdasarkan spoil system .
2. Cara ilmiah, dilakukan dengan :
- a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu ,seperti analisis pekerjaan.
 - b. Berorientasi pada kebutuhan riil/nyata.
 - c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
 - d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
 - e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Rotasi kerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu cara tidak ilmiah yang didasarkan secara subyektif, karena didasarkan pada kriteria tertentu seperti berorientasi pada masa kerja. Sedangkan Rotasi Kerja yang dilakukan dengan cara ilmiah dilakukan dengan objektif karena didasarkan pada standar tertentu, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan yang nyata.

5. Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Sebab-sebab pelaksanaan Rotasi Kerja menurut Hasibuan (2013:104) antara lain sebagai berikut :

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atau keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan :

- a. Kesehatan, Fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang sama dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam.
- b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan

karyawan yang bersangkutan kejabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alif tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Hal senada juga dikatakan oleh Syadam (2005:545) bahwa Rotasi Kerja dapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

1. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan sebagai berikut :

- Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan
- Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan
- Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan
- Sistem dan prosedur kerja yang berubah
- Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
- Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan

2. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan disebabkan karena :

- Alasan pribadi dan keluarga

- Kesehatan
- Lingkungan kerja yang kurang cocok
- Hubungan kerja yang kurang harmonis
- Beban tugas yang dirasa terlalu berat
- Tingkat pendidikan yang berubah.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, alasan pelaksanaan Rotasi Kerja dapat disebabkan atas keinginan perusahaan dan atas keinginan karyawan. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan dengan pertimbangan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, baik itu dalam pekerjaan maupun dalam lingkungan tempat ia bekerja. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan biasanya disebabkan karena alasan keluarga, kesehatan, maupun alasan pribadi. Misalnya karyawan tersebut merasa kurang cocok pada posisi jabatan yang semula, sehingga ia tidak dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya.

6. Ruang Lingkup Rotasi Kerja

Ruang lingkup Rotasi Kerja menurut Wahyudi (2002:179) dikenal juga dengan istilah antara lain :

1. Mutasi Tempat (*Tour of Area*), merupakan pemindahan seorang tenaga kerja dari satu tempat/daerah kerja ke tempat/daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan/posisi/pekerjaan yang tingkat atau levelnya sama.
2. Mutasi Jabatan (*Tour of Duty*), merupakan pemindahan seorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat/level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.

3. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi/jabatan/pekerjaannya yang terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

7. Indikator Rotasi Kerja

Pengukuran rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai Rotasi Kerja akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja.

Menurut bambang wahyudi (2002:109) “rotasi kerja merupakan suatu mutase personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.” Adapun indikator yang di gunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan menurut Edwan tahun 2013 yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan
2. Pengetahuan karyawan
3. Kebosaaan / kejenuhan karyawan

Menjelaskan bahwa dalam rotasi kerja terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengukur variabel tersebut, maka indikator rotasi kerja yaitu :

1. Kemampuan Karyawan

Menurut schermerhorn, hunt & Osborn (2009:379) kemampuan didefinisikan sebagai “ *Ability is the capacity to perform the various*

task needed for a given job". Berarti kemampuan merupakan kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya.

2. Sedangkan menurut hasibuan (2003:94), kemampuan karyawan ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya.

3. Pengetahuan Karyawan

Menurut schermerhorn, hunt & Osborn (2009:541) pengetahuan (knowledge) adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman. Dimana setiap karyawan memiliki pengetahuan yang berbeda, begitu juga pekerjaan yang dilaksanakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga karyawan berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut.

4. Kejenuhan Karyawan

Menurut Herbert freudenberger (dalam sutjipto (2005:2-4) "kejenuhan kerja (*burn-out*) merupakan suatu bentuk kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi dan berkomitmen,

bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal yang kedua”. Karyawan yang mengalami kejenuhan kerja akan merasakan energi dan minat yang berkurang terhadap pekerjaan mereka. mereka pun merasakan kecemasan emosional, apatis, depresi, terganggu dan bosan serta selalu merasakan kegagalan di setiap aspek terhadap lingkungan pekerjaan, rekan kerja dan bereaksi negatif terhadap masukan dari orang lain.

b. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005:160), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Blum (As'ad, 2000:216) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (2001:315) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja

berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Herzberg di dalam teorinya *two factors theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility* and *advancement*. Herzberg mengatakan bahwa hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working conditions, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

3 .Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut wexly dan Yuki dalam Sunyoto (2012:87) mengatakan bahwa teori kepuasan kerja ada tiga macam antara lain yaitu:

1. Teori Perbedaaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan

2. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu merasa tidak puas.

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu :

1. Faktor pemeliharaan, yaitu faktor-faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada seseorang karyawan yang terdiri atas yaitu:

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Supervisi
- c. Hubungan antara pribadi
- d. Kondisi kerja
- e. Gaji

2. Faktor motivasi, yaitu faktor-faktor yang dapat memuaskan dan mendorong manusia untuk bekerja dengan giat, yang terdiri dari:

- a. Keberhasilan Pelaksanaan
- b. Pengakuan

- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan potensi individu

3. Teori Keseimbangan

Adapun komponen dari ini adalah input, outcome dan compensation person. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.

4. Teori pandangan kelompok

Kepuasan kerja tergantung pada pandangan dan pendekatan kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas jika hasil kerja sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan.

4. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2003:95) antara lain sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memilih elemen yang memuaskan

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang berbagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan .

4. Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

c. Kinerja

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Menurut pendapat Vroom dalam Luthans (2006, :279) kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*", bila karyawan yang memiliki *Level of Performance* tinggi maka dapat dikategorikan sebagai karyawan produktif dan sebaliknya jika ada karyawan yang *Level of Performancenya* rendah maka dapat dikatakan sebagai karyawan yang sudah tidak produktif.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya menurut pendapat Sulistiyani (2003,223). Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003,223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2003,:94) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad,2003:315) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Potter menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad,2003:133). Menurut Rivai dan Basri (2005:254) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.(Mangkunegara,2005:9)

Berdasarkan definisi kinerja oleh beberapa ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dihasilkan dari suatu pekerjaan dimana waktunya telah ditetapkan sebelumnya atau selama periode waktu tertentu. Atau dapat juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (as'as 2006:49), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut mangkunegara (2009:245) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3. Penilaian kinerja

Informasi penilaian tenaga kerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk mengetahui penyebab keberhasilan maupun kelemahan dari kinerja para karyawan disuatu perusahaan, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah perbaikan serta untuk menentukan target selanjutnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Hani Handoko (2013:78) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Hani Handoko (2013:78) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

a. Penilaian berdasarkan hasil

Penilaian yang didasarkan oleh adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

b. Penilaian berdasarkan perilaku

Penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. Penilaian berdasarkan hukuman (judgement)

Penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Menurut sudarmanto (2009:425) dalam buku berjudul “kinerja dan pengembangan kompetensi SDM” mengatakan bahwa terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- Penggunaan waktu, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif
- Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2003:366) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain :

- Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
- Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan

- Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang telah ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan ini
- Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervisor*) adalah tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campuran tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produk tidak mengalami kerugian
- Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan kinerja secara spesifik sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

4. Indikator kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama & tahun	Judul	Hasil penelitian
1.	Adi parminto (2010)	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara III Medan	Kepuasan kerja yang terdiri dari variabel gaji,pekerjaan itu sendiri,pengawasan,promosi,kelompok kerja,kondisi kerja,dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara III Medan
2.	Khairani (2011)	motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia cabang Iskandar Muda Medan	Bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

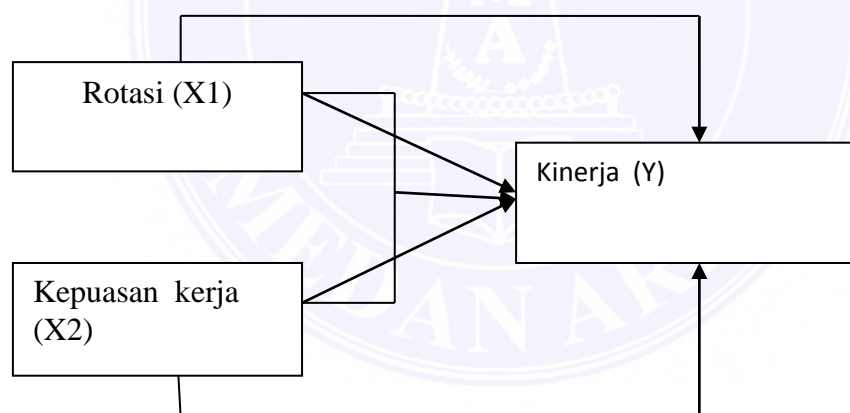
Rotasi kerja merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi kerja pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan rotasi jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Handoko (2001:16) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa

kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.

Hasibuan (2003, :94) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

Berdasarkan kerangka konseptual merupakan model tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena rumus masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan rumusan masalah diatas dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Rotasi berpengaruh positif terhadap kinerja pada kantor pengawasan PT.Pertamina (persero)
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada kantor pengawasan dan PT.Pertamina (persero)
3. Rotasi/rolling dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kantor pengawasan PT.Pertamina (persero)

