

## **BAB II KAJIAN**

### **PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu**

##### **1. Penghargaan**

Penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Menurut Nawawi (2005:319) penghargaan adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Menurut Simamora (2004:514) penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

Penghargaan dapat diartikan sebagai ganjaran, hadiah, upah. Sistem penghargaan adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, keterampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Penghargaan manajemen ialah mengenai bagaimana

orang-orang diberi penghargaan sesuai dengan nilai-nilai mereka di dalam suatu organisasi. Hal ini meliputi penghargaan keuangan dan penghargaan non keuangan. Sistem penghargaan yang diberikan suatu organisasi kepada karyawan merupakan kebijakan organisasi tersebut, yang proses pembuatan dan prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai kontribusi, ketrampilan, dan kompetensi mereka terhadap organisasi. Sistem penghargaan meliputi penghargaan keuangan yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran dan penghargaan non keuangan yang berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali (Retnowati, 2001).

Pemberian penghargaan karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas perusahaan. Pemberian penghargaan tersebut merupakan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penghargaan ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu. Penghargaan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu penghargaan kadang-kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk

kontribusi terhadap masyarakat. Penghargaan bisa juga diberikan oleh masyarakat karena pencapaian seseorang tanpa hadiah apa-apa.

Menurut Handoko (2005) mengemukakan bahwa fungsi penghargaan adalah sebagai berikut:

- a. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- b. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- c. Bersifat universal

Menurut Mahsun (2006:112), pada dasarnya ada dua tipe reward:

a. *Social Reward*

*Social reward* adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor extrinsic reward yang diperoleh dari lingkungannya, seperti financial materi, dan piagam penghargaan.

b. *Psychic Reward*

*Psychic Reward* datang dari self esteem (berkaitan dengan harga diri), selfsatisfaction (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic reward* adalah instrinsic reward yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Mangkunegara (2000:31) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah

hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, tehnik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama pentingnya bagi karyawan.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

- a. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
- b. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.
- c. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan

menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan win-win result, bagi karyawan dan perusahaan.

*Reward* dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan motivasi. Menurut Mahsun (2006:112) terdapat empat alternatif norma pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu motivasi dan produktivitas pegawai, yaitu :

- a. *Goal congruence* (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
- b. *Equity* (keadilan). Reward harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi

maka rewardnya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka rewardnya juga akan rendah.

- c. *Equality* (kemerataan) Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
- d. *Need* (kebutuhan). Alokasi reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Siagian (2006) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

- a. *Job Itself* (pekerjaan itu sendiri).

*Job Itself* yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya. Bila perusahaan mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka akan memperoleh banyak sekali

keuntungan. Menurut Nitisemito (2004:150) keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

- 1) Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.
- 2) Kerusakan akan dapat dikurangi.
- 3) Absensi akan dapat diperkecil.
- 4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil.
- 5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan.
- 6) Ongkos per-unit dapat diperkecil.

b. Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. pemenuhan upah. Kategori keberhasilan reward dan panishment juga dapat dilihat kemampuan pimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, dan transparan, adalah salah satu indikator yang penting. Selain itu tumbuhnya kemandirian dan kurang tergantung dikalangan karyawan perusahaan, bersifat adaktif dan proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.

c. Peluang Promosi

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan. yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kategori keberhasilan sistem reward dan punishment dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem reward dan punishment.

d. Pengawasan

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu employee centeretness dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sistem reward dan punishment dapat dilihat pada adanya kerja sama,



baik sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

## 2. Rotasi Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) rotasi kerja didefinisikan sebagai pemindahan karyawan dari suatu spesialisasi pekerjaan ke spesialisasi pekerjaan lain. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), rotasi kerja didefinisikan sebagai proses pemindahan seorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain baik tidak direncanakan maupun mengikuti grafik dan jadwal yang terperinci.

Menurut Champion, Cheraskin dan Stevens (dalam Eriksson dan Ortega, 2002:3) rotasi kerja menghasilkan dua efek yang menguntungkan yaitu seorang karyawan yang berotasi mengakumulasi pengalaman lebih cepat dan mengakumulasi pengalaman yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang tidak berotasi. Dari pendapat tersebut, maka indikator variabel rotasi kerja dilihat dari tingkat kompetensi dan pengalaman pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), rotasi kerja didefinisikan sebagai proses pemindahan seorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain baik tidak direncanakan maupun mengikuti grafik dan jadwal yang terperinci. Desler (2005) mengungkapkan bahwa rotasi kerja sebagai penggerakan karyawan melalui rangkaian posisi sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya untuk mempersiapkan karyawan tersebut bagi peran yang lebih tinggi di perusahaan tersebut. Dari definisi

di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa rotasi kerja adalah perpindahan karyawan secara horizontal baik direncanakan maupun tidak direncanakan untuk mengisi sebuah posisi tertentu dengan jenis tugas yang berbeda.

Ivancevich, et al., (2007:194) mengungkapkan bahwa dengan menerapkan rotasi kerja, seorang individu yang bekerja pada sebuah perusahaan akan dapat menyelesaikan lebih banyak aktivitas pekerjaan karena setiap pekerjaan yang diberikan akan memasukkan jenis tugas yang berbeda. Keragaman jenis tugas ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi adanya kelebihan beban mental, mengurangi kelelahan yang berakibat pada kesalahan pekerjaan, peningkatan produktivitas dan efisiensi, serta mengurangi kemungkinan terjadi kecelakaan ditempat kerja.

Dengan adanya rotasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan dapat saling membantu dan berdiskusi dengan rekan kerja yang berbeda yang nantinya dapat mempercepat dalam mengatasi masalah karena adanya peningkatan kemampuan dan keterampilan diberbagai bidang pekerjaan (Andriani, 2013). Dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan ini nantinya dapat membantu perusahaan saat terjadi kekosongan posisi karena dapat diisi sementara oleh karyawan yang ada.

Eriksson & Ortega (2004) pernah melakukan tes terhadap tiga teori mengenai mengapa organisasi memperkenalkan skema rotasi kerja. Ketiga teori tersebut yaitu:

a. *Employee learning*

Teori ini menjelaskan bahwa pekerja yang mengalami rotasi akan memiliki modal daya manusia (*human capital*) yang lebih karena mereka memiliki pengalaman yang lebih luas. Semakin sering pekerja berpindah tugas, semakin banyak pula yang mereka pelajari.

b. *Employer learning*

Teori ini menjelaskan bahwa perusahaan akan belajar lebih banyak mengenai pekerja jika perusahaan dapat mengamati performa pekerja pada jenis tugas yang berbeda. Untuk menemukan posisi/tugas yang paling bagus performanya, maka pemberi kerja perlu untuk memindahkan pekerja ke posisi yang berbeda untuk mengamati bagaimana performa mereka di setiap posisi.

c. *Employee motivation*

Teori ini menjelaskan bahwa pekerja akan merasa bosan dan lelah jika selalu melaksanakan tugas yang sama maka *Job Rotation* dapat digunakan sebagai sarana motivasi bagi mereka.

Dari studi/tes yang dilakukan tersebut, Eriksson & Ortega (2004) menemukan bahwa peningkatan/perkembangan penerapan rotasi kerja dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, serikat pekerja yang kuat, proporsi wanita dalam perusahaan dan homogenitas sehubungan dengan pengalaman pekerja. Selain itu, perusahaan yang lebih sering melakukan training terhadap pekerjanya akan memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan rotasi kerja.

Menurut Yinhua (2005) terdapat empat aspek kontribusi rotasi kerja pada modal daya manusia (*human capital*) yaitu:

- a. Rotasi kerja menghasilkan pembelajaran yang positif dan peningkatan dalam pengumpulan modal daya manusia.
- b. Rotasi kerja dapat mengurangi tingkat perputaran pegawai dan penundaan masa jabatan karyawan yang menciptakan keuntungan dalam perawatan modal daya manusia.
- c. Rotasi kerja membangun program yang ideal dalam perubahan modal daya manusia dengan cara menciptakan kondisi yang baik sehingga pegawai termotivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mengambil baik pada pekerjaan yang lain maupun berpartisipasi dalam pembuatan keputusan manajemen.
- d. Rotasi kerja dapat mendirikan program pengembangan modal daya.

Rotasi kerja memang memiliki kontribusi terhadap modal daya manusia, akan tetapi masih memiliki efek negatif bagi perusahaan. Beberapa efek negatif dari rotasi kerja (Yinhua, 2005; Mathis dan Jackson, 2006) yaitu:

- a. Pelaksanaan rotasi kerja mungkin akan mendapatkan perlawanan dari pegawai senior karena mereka akan merasa kehilangan kontrol, kompetensi dan kepemilikan.
- b. Saat rotasi kerja pertama kali diterapkan akan mengurangi produktifitas dan kualitas.

- c. Pegawai juga tidak memiliki waktu untuk melakukan penelitian lebih lanjut apabila menemui tugas yang lebih kompleks/rumit dan memerlukan keahlian yang tinggi.
- d. Penerapan rotasi kerja bisa saja membutuhkan biaya yang sangat mahal.
- e. Dibutuhkan waktu bagi para pegawai untuk menyesuaikan diri dengan orang dan teknik yang berbeda di tiap unit.

Akan tetapi, efek negatif ini dapat dikontrol dan dihindari jika perusahaan menjalankan praktik rotasi kerja secara semestinya dan menggunakan pengukuran yang sesuai. Jadwal rotasi kerja yang semestinya, penyeleksian pekerjaan yang sesuai, pelatihan pegawai, waktu yang cukup untuk belajar, dan mekanisme kompensasi merupakan contoh ukuran yang sesuai.

Untuk menetapkan rotasi kerja sebuah perusahaan perlu menetapkan dasar dari rotasi kerja tersebut. Hasibuan (2009:102) membagi dasar rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain :

- a. *Merit system*

Perpindahan jabatan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi kerja yang baik, karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.

- b. *Seniority system*

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.

c. *Spoil system*

Perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Perusahaan melakukan rotasi kerja berdasarkan alasan-alasan tertentu. Menurut Hasibuan (2009:104), sebab pelaksanaan rotasi kerja yaitu:

a. Permintaan sendiri (*Personnel transfer*)

Rotasi kerja ini dilakukan atas permintaan dari karyawan yang bersangkutan yang tentu saja sudah mendapat persetujuan dari pimpinan organisasi. Seorang karyawan biasanya hanya berpindah kepada jabatan yang peringkatnya sama baik yang artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besaran balas jasa tetap sama.

b. Alih tugas produktif (*Production transfer*)

Rotasi kerja ini didasari atas kehendak pemimpin organisasi untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif biasanya didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan, akan tetapi kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan juga merupakan alasan lain alih tugas produktif.

Prinsip rotasi jabatan menurut Hasibuan (2009:102) adalah merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Tujuan dari pelaksanaan rotasi jabatan 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 jabatan menurut Wahyudi (2002:167) adalah sebagai berikut :

- a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stability*).
- b. 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.
- c. 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.

- d. 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.
- e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
- f. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
- g. 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 (2009:102) berpendapat bahwa tujuan dari rotasi jabatan adalah sebagai berikut :



- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaranpelanggaran yang dilakukan karyawan.
- g. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya.
- h. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya rotasi jabatan 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.

Dalam menjalankan rotasi jabatan, organisasi harus mengetahui cara-cara bagaimana menjalankan sistem rotasi jabatan. Agar rotasi jabatan memberikan dampak positif untuk organisasi bukan dampak yang akan merugikan lembaga/organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009:103), terdapat dua cara pelaksanaan rotasi jabatan yang dilakukan dalam organisasi, antara lain :

- a. Cara tidak ilmiah, yang dilakukan dengan :
  - 1) Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu.
  - 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
  - 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
  - 4) Berdasarkan *spoil system*.
- b. Cara ilmiah, dilakukan dengan :
  - 1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
  - 2) Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.
  - 3) Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
  - 4) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
  - 5) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rotasi jabatan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu cara tidak ilmiah yang didasarkan secara subyektif, karena didasarkan pada

kriteria tertentu seperti berorientasi kepada masa kerja. Sedangkan rotasi jabatan yang dilakukan dengan cara ilmiah dilakukan dengan objektif karena didasarkan pada standar tertentu, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan yang nyata.

Sebab-sebab pelaksanaan rotasi jabatan menurut Hasibuan (2009:104) antara lain sebagai berikut :

a. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas 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:

- 1) Kesehatan, fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam
- 2) Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia

3) 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

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih 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. Rotasi jabatan dapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

Berikut penjelasan tentang sebab rotasi jabatan:

- 1) Rotasi Jabatan atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan sebagai berikut :
  - a) Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan
  - b) Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan

- c) Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan
  - d) Sistem dan prosedur kerja yang berubah
  - e) Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
  - f) Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan
- 2) Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan disebabkan karena :
- a) Alasan pribadi dan keluarga
  - b) Kesehatan
  - c) Lingkungan kerja yang kurang cocok
  - d) Hubungan kerja yang kurang harmonis
  - e) Beban tugas yang dirasa terlalu berat
  - f) Tingkat pendidikan yang berubah

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, alasan pelaksanaan rotasi jabatan dapat disebabkan atas keinginan perusahaan dan atas keinginan karyawan. Rotasi Jabatan 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 bekerjasama dengan rekan kerjanya.

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

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

Pengukuran rotasi berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai Rotasi Jabatan akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Menurut Wahyudi (2002:109) “rotasi jabatan merupakan suatu mutasi 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.” Selain itu, dimensi yang menjadi operasional dalam rotasi jabatan ada 5, yaitu :

- a. Pengalaman
- b. Pengetahuan
- c. Kebutuhan
- d. Prestasi kerja, dan
- e. Tanggung jawab

Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya rotasi jabatan, karena pengalaman pegawai akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan. Apabila pegawai tidak memiliki pengalaman, maka pegawai tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru. Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi Jabatan yaitu dengan melihat pengetahuan pegawai. Semakin rendahnya pengetahuan pegawai akan membuat perusahaan atau organisasi mencarikan cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi jabatan. Rotasi jabatan berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba pegawai mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi pegawainya. Jadi secara tidak langsung rotasi jabatan berdasarkan kondisi kerja di organisasi. Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya rotasi jabatan. Apabila pegawai memiliki prestasi kerja yang kurang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga pegawai tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan pegawai tersebut. Tanggung jawab juga merupakan salah satu point utama layak tidaknya rotasi dilakukan. Hal ini dikarenakan

apabila pegawai tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

Beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengukur variable rotasi jabatan, yaitu:

a. Kemampuan Karyawan

Menurut Hasibuan (2009:94), 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.

b. Pengetahuan Karyawan

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.

c. Kejenuhan Karyawan

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 negative terhadap masukan dari orang lain.

### 3. Kepuasan

Salah satu teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor atau yang dikenal dengan istilah Teori Motivasi *Hygiene* yang dikemukakan oleh Herzberg, *et al.*, (2010). Teori ini menyebutkan bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaannya sangat menentukan. Faktor yang secara konsisten dikaitkan pada kepuasan disebut faktor motivator yaitu sejumlah kondisi intrinsik pekerjaan dan faktor-faktor yang menghantar ketidakpuasan kerja yaitu sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan yang apabila kondisi itu tidak ada, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kepuasan kerja merupakan konsep dua dimensi yang terdiri dari dimensi kepuasan intrinsik dan dimensi kepuasan ekstrinsik.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja

(Robbins dan Judge, 2008; Umam, 2010). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan); kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial); hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek); kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh); dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan) (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (Johan, 2002). Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya. Sedangkan menurut

Luthans (2006), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, supervisor, dan rekan kerja.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Kepuasan kerja menurut Martoyo (1994:115), pada dasarnya keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya.

Sementara setiap karyawan/pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. As'ad (2004:104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (1956) dalam bukunya As'ad (2004:104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai - nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing - masing individu. Semakin banyak aspek - aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Menurut Wexley dan Yulk (1977) yang dikutip oleh As'ad (2004:105), ada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

a. *Discrepancy theory*

*Discrepancy theory* yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke dalam As'ad (2004:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui

pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “discrepancy”, tetapi merupakan discrepancy positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

*b. Equity theory*

Dalam equity theory, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini, elemen – elemen dari equity ada tiga yaitu : input, out comes, comparation person (Wexley dan Yulk, 1977) dalam bukunya As'ad (2004:105). Yang dimaksud dengan input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan. Out comes adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, symbol, dan penghargaan. Comparation person adalah dengan membandingkan input, out comes terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila

perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan (As'ad 2004:105). Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh individual differences (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/gaji yang diinginkan). Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (Locke,1969) yang dikutip oleh As'ad (2004:105).

c. *Two factor theory*

Menurut *two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variable kontinyu. Herzberg dalam bukunya As'ad (2004:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* yang terdiri dari prestasi, pengakuan, tanggungjawab. Dan yang kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/ pegawai. Pendapat horald E.Burt yang dikutip oleh As'ad (2004:112) tentang faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara pimpinan dengan pegawai, kondisi fisik dan situasi kerja, sugesti dari teman kerja.

- 2) Faktor individual, yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang saat kerja, jenis kelamin.
- 3) Faktor – faktor luar antara lain keadaan keluarga karyawan/ pegawai, rekreasi, pendidikan.

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari – hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar. Sedangkan menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya As'ad (2004:114) tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- e. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
- f. Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.
- g. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- h. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
- i. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja



- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut pendapat As'ad (2004:115), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
- d. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

#### 4. Kinerja

Schermerhorn, Hunt and Osborne (Rivai, 2005) memaknai kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan sesuai dengan

standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja secara umum adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Terdapat banyak pengertian tentang kinerja, diantaranya kinerja didefinisikan sebagai pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Rivai, 2005:15).

Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67). Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan kinerja merupakan hasil dari kemampuan yang dicapai seorang tenaga kerja yang sesuai dengan peran dalam organisasi (Rivai, 2005:309).

Kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

Kinerja sering disebut juga dengan prestasi kerja, unjuk kerja atau kinerja. Kata kinerja merupakan kata yang sering mendapat perhatian khusus oleh setiap individu, kelompok maupun perusahaan. Hal ini berarti kata kinerja menunjukkan suatu hasil perilaku kualitatif dan kuantitatif yang terpilih. Kinerja adalah perangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang ada pada diri pekerja yang diminta. Kinerja dinyatakan baik dan jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memberi masukan penting seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.

Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim yang optimal. Begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang

telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang kurang optimal.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Informasi atas penilaian kinerja karyawan dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia yang kemudian menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengevaluasi keberhasilan dari perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi, serta peningkatan gaji namun suatu perusahaan tidak bisa hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja, sistem tersebut harus efektif, diterima dan pantas digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi itu, sistem evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan karir. Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Dharma dalam Koencoro (2000) ada tiga cara pengukuran kinerja yang dapat digunakan antara lain:

- a. Kuantitas, yang berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan. Merupakan ukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan, sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Kualitas, yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan (baik buruknya) ukuran kuantitatif yang mencerminkan tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu perusahaan walaupun secara kualitatif sulit diukur atau ditentukan, tetapi hal ini penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu berkaitan dengan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Merupakan suatu jenis khusus, dari ukuran kuantitatif yang merupakan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Dalam hal ini penetapan standar waktu biasa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak waktu.

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. 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 (2009:94) 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, 2004) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2004). Menurut Rivai (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu 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, 2000:9)

Berdasarkan definisi kinerja oleh beberapa ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dihasilkan dari suatu pekerjaan di mana 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.

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 1991:49), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. 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.

b. 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

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 Handoko (2002) 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 diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Handoko (2000) 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.

Terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu

a. Kualitas, yaitu: Tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan

b. Kuantitas, yaitu: Jumlah pekerjaan yang dihasilkan

- c. Penggunaan waktu, yaitu: Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

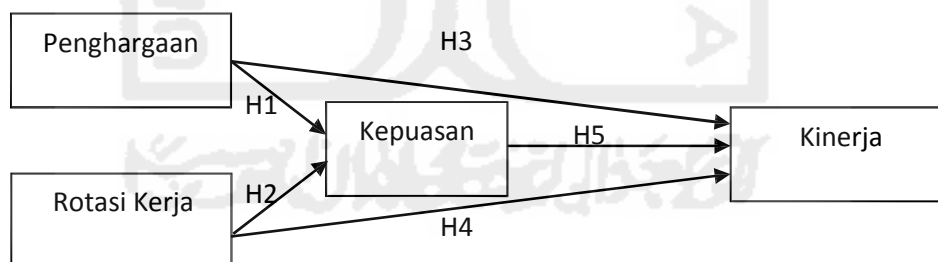
Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain:

- a. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
- b. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
- c. Ketepatan Waktu (*timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan ini.
- d. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervisor*) adalah tingkatan di mana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produk tidak mengalami kerugian
- e. 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 dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan penilaian 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.

### B. Model atau Kerangka Penelitian

Model atau kerangka penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Bagan Kerangka Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Arokiasamy, *et al*, (2013) yang menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kepuasan. Penelitian Khalid, *et al*, (2011) menunjukkan bahwa penghargaan

dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Jehanzeb, *et al*, (2012) menunjukkan bahwa penghargaan dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1 = penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan

Rotasi kerja berdasarkan alih tugas produktif merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang pegawai pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Pertimbangan untuk melakukan langkah tersebut, antara lain karena berdasarkan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*), pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik. Dengan demikian, bila didasarkan pada alih tugas produktif, rotasi kerja akan merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai, dan ketika itu terjadi maka salah satu dampaknya adalah terwujudnya kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang sudah dilakukan oleh Nurdiana (2011) menyimpulkan bahwa rotasi kerja bisa meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua dan ketiga dalam penelitian ini adalah:

H2 = rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan

H3 = penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan

Penghargaan dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Penghargaan dimunculkan untuk memotivasi

seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Kevin dkk. (2015) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nurmiyati (2011) menunjukkan bahwa penghargaan dan hukuman berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Astuti dkk., (2013) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 = penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja

Rotasi kerja berdasarkan alih tugas produktif merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang pegawai pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Pertimbangan untuk melakukan langkah tersebut, antara lain karena berdasarkan hasil penilaian kinerja, pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik. Dengan demikian, bila didasarkan pada alih tugas produktif, rotasi kerja akan merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai, dan ketika itu terjadi maka salah satu dampaknya adalah terwujudnya kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang sudah dilakukan

oleh Nurdiana (2011) menyimpulkan bahwa rotasi kerja bisa meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kelima dan keenam dalam penelitian ini adalah:

H5 = rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja

H6 = penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja

Penelitian Putri dkk. (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Kristianto dkk., (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional mampu beroperasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Astuti dkk., (2013) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka hipotesis ketujuh, kedelapan, dan kesembilan adalah sebagai berikut:

H7 = kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja

H8 = kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja

H9 = kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja

