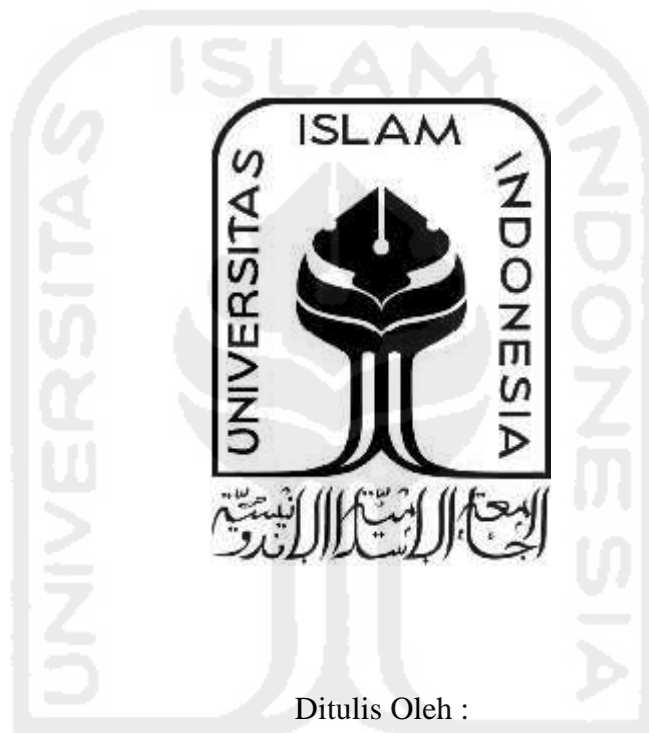


PENGARUH PENGHARGAAN, ROTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA

Penelitian pada CV. Agung Tani di Tosarirejo RT.01 RW.06
Jaraksari Wonosobo

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : Azwar Ardyansah
Nomor Mahasiswa : 10311197
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2016

**PENGARUH PENGHARGAAN, ROTASI KERJA TERHADAP
KEPUASAN DAN KINERJA**

Penelitian pada CV. Agung Tani di Tosarirejo RT.01 RW.06
Jaraksari Wonosobo

SKRIPSI



Nama : Azwar Ardyansah
Nomor Mahasiswa : 10311197
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2016

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis tau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 9 Desember 2016

Penulis

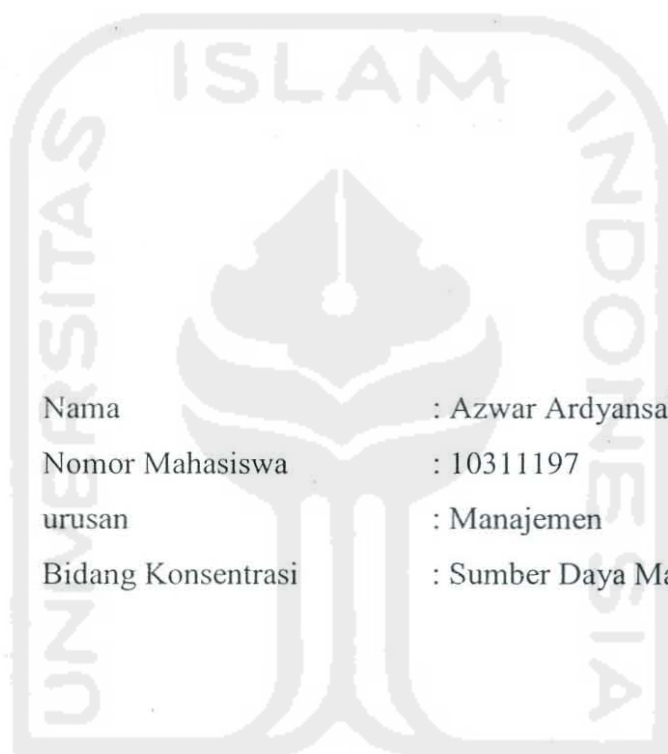


Azwar Ardyansah

PENGESAHAN

PENGARUH PENGHARGAAN, ROTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA

Penelitian Pada CV. Agung Tani di Tosarirejo RT.01 RW.06
Jaraksari Wonosobo



Nama : Azwar Ardyansah
Nomor Mahasiswa : 10311197
urusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 9 Desember 2016

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Achmad Sobirin', is written over the text of the supervisor's name.

Achmad Sobirin Drs. M.B.A., Ph.D., AK.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENGHARGAAN, ROTASI KERJA, TERHADAP KEPUASAN DAN
KINERJA (PENELITIAN PADA CV. AGUNG TANI DI WONOSOBO)**

Disusun Oleh : **AZWAR ARDYANSAH**

Nomor Mahasiswa : **10311197**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 16 Januari 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.



.....
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO

Jangan menyerah atas impianmu, impian memberimu tujuan hidup. Ingatlah, sukses bukan kunci kebahagiaan, kebahagiaanlah kunci sukses.

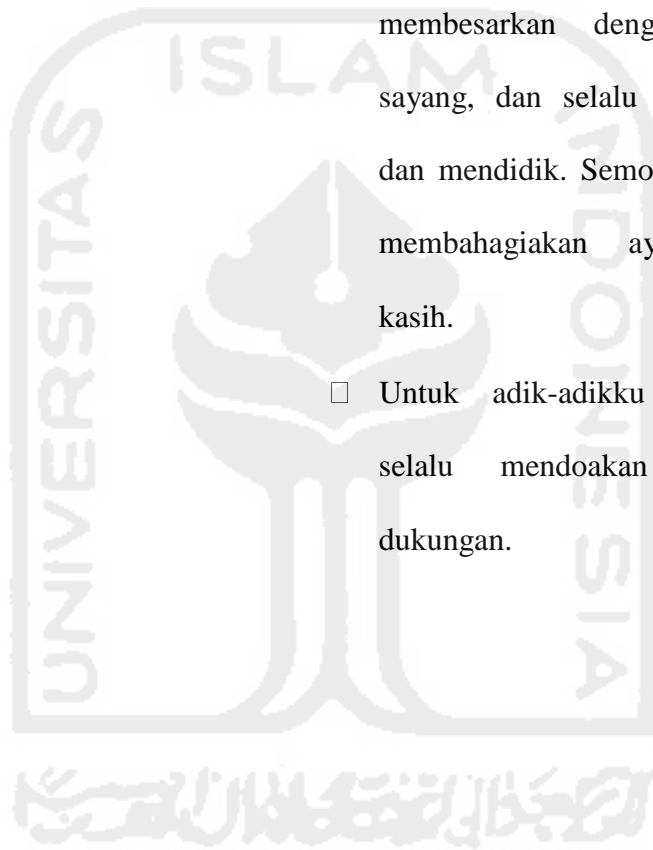
Hidup bukanlah bagaimana menemukan diri kita tetapi bagaimana menciptakan diri kita yang sebenarnya.



HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini untuk :

- Ayah dan ibu yang selama ini membesarkan dengan penuh kasih sayang, dan selalu sabar membimbing dan mendidik. Semoga Skripsi ini dapat membahagiakan ayah dan ibu terima kasih.
- Untuk adik-adikku tersayang, yang selalu mendoakan dan memberi dukungan.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kami ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah kepada kita semua, sehingga berkat Karunia-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Penghargaan, Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja CV Agung Tani Wonosobo“ ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam Penyusunan tugas ini, saya tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih pada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas ini sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan makalah ini. Dan tidak lupa juga kami ucapkan terimakasih kepada dosen mata kuliah metode penelitian konsentrasi SDM kami. Dan saya berharap dapat menyelesaikan tugas selanjutnya untuk melakukan penelitian.

Kesempurnaan hanya milik ALLAH SWT dan kekurangan datang dari manusia. Semoga tugas ini memberikan manfaat dan menjadi amal soleh di sisi ALLAH SWT. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. **Allah SWT**, Karena telah memberikan rahmat dan karunia sehingga dalam penyusunan Skripsi ini dapat berlangsung dengan baik dan lancar.
2. **Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc.** Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. **Dr. D. Agus Harjito, M.Si.** Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam Indonesia

4. **Dr. Sutrisno, MM.** Selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Universitas Islam Indonesia
5. **Drs. Achmad Sobirin M.B.A., Ph.D., AK.** Sebagai pembimbing Skripsi, yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu untuk bimbingan, saran dan nasihat yang diberikan.
6. **Andriyastuti Suratman, SE., MM.** pembimbing Skripsi, yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu untuk bimbingan, saran dan nasihat yang diberikan.
7. Ayah **Supriyadi** dan Ibu **Endang Werdiningsih** yang selalu aku hormati dan selalu aku banggakan. Terimakasih atas segala do'a mengiringi setiap langkahku, restu, dan dukungan finansial.
8. Adik-adikku **Tiara** dan **Mila** yang selalu memberikan dukungan dan bantuan setiap membutuhkan sesuatu atau menemui kesulitan.
9. Keluarga besar saya atas motivasi dan nasihat-nasihat berharga.
10. Sahabat-sahabatku, **Rifan, M. Firdaus, Faiz**, terimakasih atas waktu, semangat, dukungan, senda gurau dan keberadaannya disaat aku merasakan suka dan duka.
11. **Ajeng Anggun Aprillia** yang selalu support aku, terimakasih untuk supportnya.
12. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen angkatan 2010 atas kebersamaannya selama kuliah.
13. Para responden yang telah membantu penelitian ini dengan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.

14. Semua kawan, sahabat dan pihak yang tidak bisa penulis menuliskan satu persatu yang juga telah memberikan dukungan, saya ucapkan banyak terimakasih.

Penulis sadar penulisan ini tidak terlepas dari kekurangan, semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi saya maupun kepada pembaca. Kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata saya ucapkan terima kasih, semoga amal baik mereka diterima oleh ALLAH SWT.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 7 Desember 2016

Penulis

(Azwar Ardyansah)

Abstrak

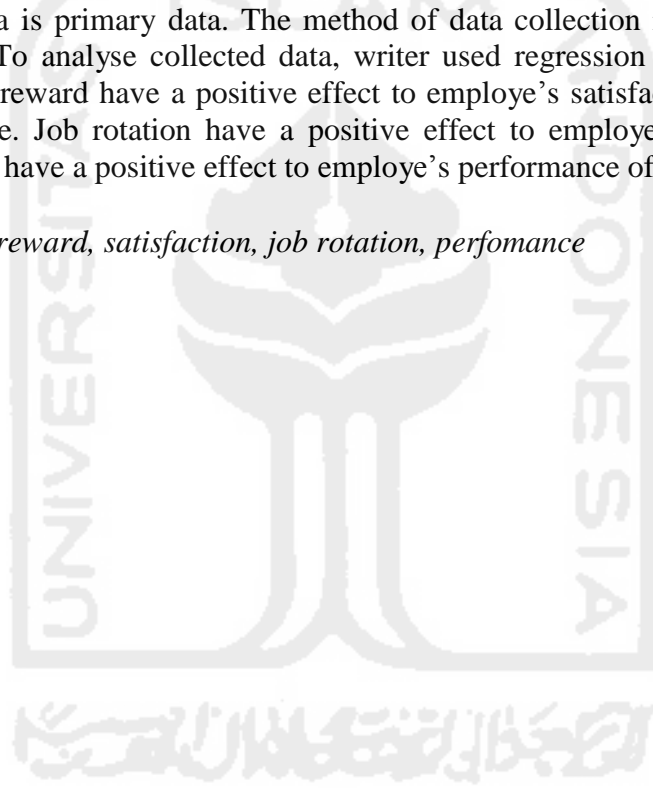
Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan cara memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu penghargaan, hukuman, rotasi kerja dan kepuasan. Penghargaan berarti ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Rotasi kerja adalah pemindahan karyawan dari suatu spesialisasi pekerjaan ke spesialisasi pekerjaan lain. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kepuasan, penghargaan terhadap kinerja, rotasi kerja terhadap kinerja, dan kepuasan terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Agung Tani (distributor pupuk) yang beralamat di Tosarirejo RT.01 RW.06 Jaraksari Wonosobo kode pos 56311 yang berjumlah 60 responden. Penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 60 responden yang merupakan seluruh populasi karyawan CV. Agung Tani. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara yang bertujuan untuk mendapatkan data. Dalam menganalisis data yang telah diperoleh penulis menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani.

Kata kunci: *penghargaan, kepuasan, rotasi kerja, kinerja*

Abstract

The effort to work up employee's performance can be reached by noticed the factors which can influence the employee's performance such as reward, punishment, job rotation, and satisfaction. Reward means , gift, price, appreciation and honorarium. Job rotation is worker displacement from one specialization to another specialization. Satisfaction of employe performance is an individual feeling for his job. This research aimed to know the effect of reward to satisfaction, performance reward, job rotation, and satisfaction performance. The population of this research is all employe of CV Agung Tani, fertilizer distributor addressed in Tosari Rejo RT.01 RW.06 Jaraksari, Wonosobo postal code 56311. There is 60 responden in this research which is employe of CV Agung Tani. The type of data is primary data. The method of data collection is questionnaire and interview. To analyse collected data, writer used regression analysis. The result shows that reward have a positive effect to employe's satisfaction and employe's performance. Job rotation have a positive effect to employe's performance and satisfaction have a positive effect to employe's performance of CV Agung Tani.

Keyword: *reward, satisfaction, job rotation, performace*

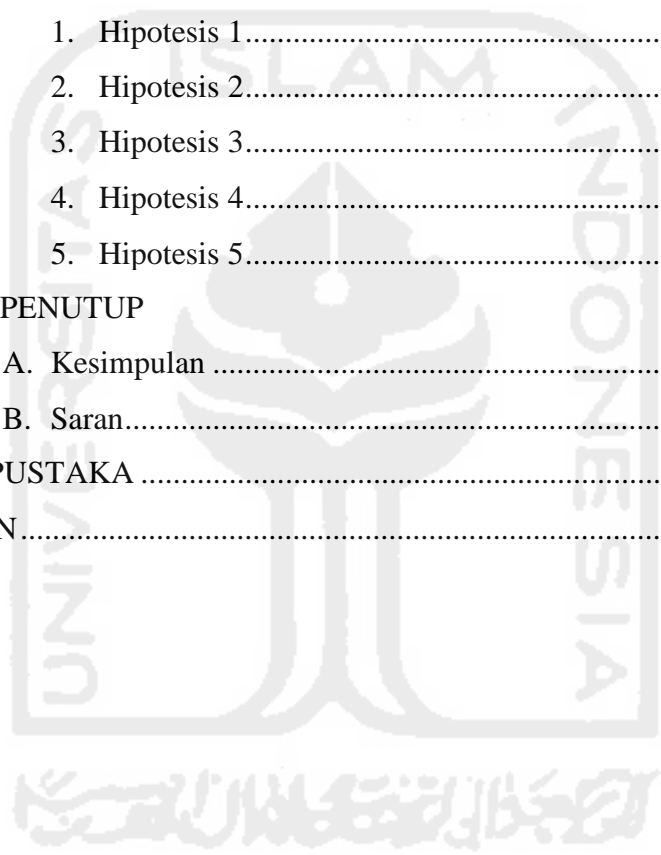


DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan	vii
Abstrak	viii
Abstract	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	4
C. Batasan Penelitian	4
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu	6
1. Penghargaan	6
2. Rotasi Kerja.....	14
3. Kepuasan	30
4. Kinerja.....	38
B. Model atau Kerangka Penelitian	48
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Variabel Penelitian	52

	B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	53
	C. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	55
	D. Populasi dan Sampel	56
	E. Uji Validitas dan Reliabilitas	57
	F. Analisis Data	60
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum CV Agung Tani	65
	B. Karakteristik Responden	65
	C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	68
	1. Deskriptif Variabel Penghargaan	69
	2. Deskriptif Variabel Rotasi Kerja.....	69
	3. Deskriptif Variabel Kepuasan	70
	4. Deskriptif Variabel Kinerja.....	71
	D. Analisis Regresi	72
	1. Analisis Regresi Penghargaan terhadap Kepuasan	72
	2. Analisis Regresi Rotasi Kerja terhadap Kepuasan.....	73
	3. Analisis Regresi Penghargaan terhadap Kinerja.....	74
	4. Analisis Regresi Rotasi Kerja terhadap Kinerja.....	75
	5. Analisis Regresi Kepuasan terhadap Kinerja.....	76
	E. Koefisien Determinasi.....	77
	1. Koefisien Determinasi Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan	77
	2. Koefisien Determinasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja.....	78
	3. Koefisien Determinasi Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja.....	78
	4. Koefisien Determinasi Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja.....	79
	5. Koefisien Determinasi Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja.....	79
	F. Variabel Intervening.....	80

G. Pengujian Hipotesis.....	85
1. Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan	85
2. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan	86
3. Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja	87
4. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja.....	89
5. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja	90
H. Pembahasan.....	91
1. Hipotesis 1.....	91
2. Hipotesis 2.....	93
3. Hipotesis 3.....	94
4. Hipotesis 4.....	95
5. Hipotesis 5.....	96
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	98
B. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN.....	104



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas.....	59
Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	66
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	68
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Penghargaan.....	69
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Rotasi Kerja	70
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan.....	70
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja.....	71
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Penghargaan terhadap Kepuasan.....	72
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Rotasi Kerja terhadap Kepuasan	73
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Penghargaan terhadap Kinerja	74
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Rotasi Kerja terhadap Kinerja	75
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Kepuasan terhadap Kinerja	76
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi Penghargaan terhadap Kepuasan	77
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi Rotasi Kerja terhadap Kepuasan.....	78
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi Penghargaan terhadap Kinerja	78
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi Rotasi Kerja terhadap Kinerja.....	79
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi Kepuasan terhadap Kinerja	79

Tabel 4.19 Perhitungan Variabel Intervening 1	81
Tabel 4.20 Perhitungan Variabel Intervening 2	83
Tabel 4.21 Uji t Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan	85
Tabel 4.22 Uji t Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan.....	86
Tabel 4.23 Uji t Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja.....	87
Tabel 4.24 Uji t Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja	89
Tabel 4.25 Uji t Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja.....	90



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model atau Kerangka Penelitian	48
Gambar 4.1 Model Analisis Jalur 1.....	80
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur 2.....	83



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan cara memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu penghargaan, hukuman, rotasi kerja dan kepuasan.

Penghargaan berarti ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Salah satu cara yang ada di dalam konsep manajemen untuk meningkatkan kinerja para pegawainya adalah dengan cara memberikan penghargaan. 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. Metode ini biasanya akan membuat pegawai melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang dan menjadikan kelakuan atau tingkah dan perbuatan seseorang dengan perasaan bahagia. Penghargaan juga bisa menjadi suatu motivasi untuk meningkatkan prestasi, yang dapat dicapai oleh seseorang yang giat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurmiyati (2011) menunjukkan bahwa penghargaan dan hukuman berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Cara lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan rotasi kerja. Rotasi kerja yang dilakukan dengan tepat dapat meningkatkan moral karyawan, meningkatkan kualitas, mengurangi stres kerja, meningkatkan keterampilan, serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) rotasi kerja didefinisikan sebagai pemindahan karyawan dari suatu spesialisasi pekerjaan ke spesialisasi pekerjaan lain. Rotasi kerja dapat juga digunakan untuk mengurangi kekuatan atau kekuasaan yang berlebih pada suatu posisi pekerjaan tertentu. Saat seseorang memiliki kekuasaan penuh atas suatu posisi pekerjaan tertentu maka dapat terjadi kemungkinan bahwa seseorang tersebut telah mengetahui celah-

celah perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat lebih baik. Rotasi kerja jika dilakukan secara rutin akan dapat menjaga independensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan. Dengan adanya independensi ini maka tidak akan mungkin terjadi kolusi dan karyawan akan cenderung meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Nurdiana (2011) yang menunjukkan bahwa rotasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Faktor yang juga mempengaruhi kinerja dari organisasi sektor publik adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang berbeda-beda pasti dimiliki oleh setiap individu. Menurut Dole and Schroeder (2001) kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi dan perasaan seseorang terhadap tempat bekerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Tingkat kepuasan yang berbeda-beda pasti dimiliki oleh setiap individu. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2011) yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Sedangkan sistem pengukuran kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Putri dkk. (2013) yang menyatakan bahwa

kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sektor publik dengan *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: PENGARUH PENGHARGAAN, ROTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA (Penelitian pada CV. Agung Tani di Tosarirejo RT.01 RW.06 Jaraksari Wonosobo).

B. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan?
2. Apakah rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan?
3. Apakah penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan?
4. Apakah penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja?
7. Apakah kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja?
8. Apakah kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja?

9. Apakah kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja?

C. Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya meneliti variabel-variabel penghargaan, rotasi kerja, kepuasan dan kinerja, serta subjek penelitiannya adalah CV. Agung Tani (distributor pupuk) yang beralamat di Tosarirejo RT.01 RW.06 Jaraksari Wonosobo kode pos 56311.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh penghargaan secara parsial terhadap kepuasan.
2. Pengaruh rotasi kerja secara parsial terhadap kepuasan.
3. Pengaruh penghargaan dan rotasi kerja secara simultan terhadap kepuasan.
4. Pengaruh penghargaan secara parsial terhadap kinerja.
5. Pengaruh rotasi kerja secara parsial terhadap kinerja.
6. Pengaruh penghargaan dan rotasi kerja secara simultan terhadap kinerja.
7. Pengaruh kepuasan secara parsial terhadap kinerja.
8. Kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja.

9. Kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja.

E. Manfaat Penelitian

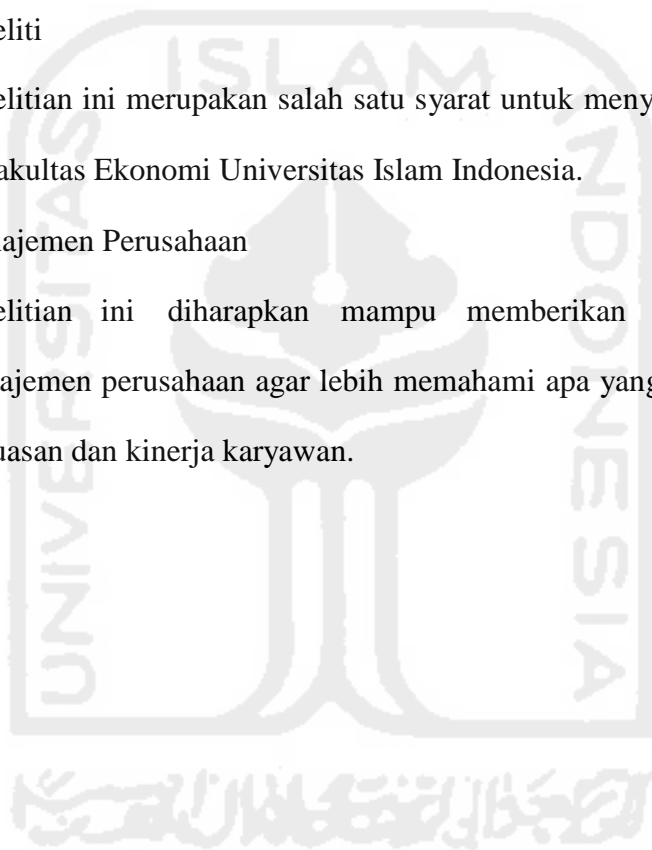
Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Peneliti

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan strata satu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Manajemen Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kepada manajemen perusahaan agar lebih memahami apa yang bisa meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.



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 mencari 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 ketidak hadiran, keterlambatan , waku kerja efektif
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

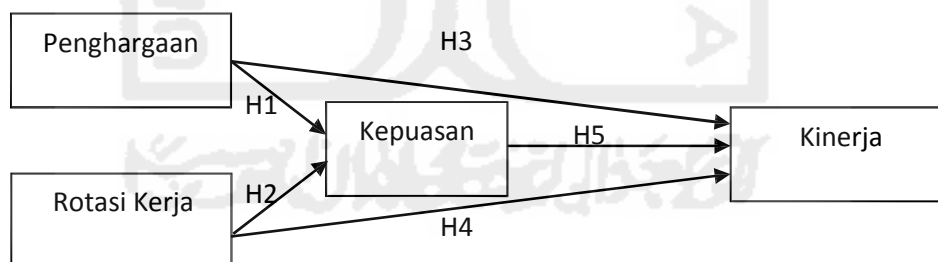
Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa criteria kinerja, antara lain:

- 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 karyaan 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



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen adalah variabel respon, output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel bebas (Sugiyono, 2005:3). Dari definisi tersebut maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja (KN).

2. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen adalah sebagai variabel stimulus, input, dan prediktor. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2005:3). Dari definisi tersebut maka variabel independen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Penghargaan (P)

b. Rotasi Kerja (R)

3. Variabel Intervening

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2005:10) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak

langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dari definisi tersebut maka variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan (KP).

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjelaskan secara terperinci variabel-variabel yang dimaksud dalam penelitian ini, yang terdiri dari:

1. Penghargaan

Menurut Simamora (2004:514) penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Indikator dari penghargaan adalah sebagai berikut:

- a. Pemberian ganjaran bagi karyawan yang berprestasi
- b. Pemberian hadiah bagi karyawan teladan
- c. Pemberian tambahan upah bagi karyawan yang disiplin
- d. Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi
- e. Pemberian wewenang kepada karyawan teladan
- f. Kesempatan untuk berkembang bagi karyawan yang berprestasi
- g. Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang mempunyai disiplin tinggi

- h. Pemberian surat peringatan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran
- i. Pengurangan gaji bagi karyawan yang terlambat
- j. Penambahan jam kerja bagi karyawan yang terlambat
- k. Pembatalan pemberian bonus bagi karyawan yang melakukan pelanggaran

2. Rotasi kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) rotasi kerja didefinisikan sebagai pemindahan karyawan dari suatu spesialisasi pekerjaan ke spesialisasi pekerjaan lain. Indikator rotasi kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Alat yang digunakan untuk memotivasi karyawan
- b. Rotasi kerja digunakan untuk menambah ketrampilan karyawan
- c. Pemindahan karyawan ke bagian yang lain
- d. Pengalaman yang diperoleh karyawan setelah dipindahkan

3. Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins dan Judge, 2008; Umam, 2010). Indikator kepuasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan terhadap gaji yang diterima
- b. Kepuasan terhadap kedudukan dalam perusahaan

- c. Kepuasan terhadap jenis pekerjaan
 - d. Kepuasan terhadap lingkungan kerja perusahaan
4. Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Rivai, 2005:15). Indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan
- b. Karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan
- c. Peningkatan kedisiplinan karyawan
- d. Peningkatan ketrampilan karyawan

C. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan metode angket atau kuesioner. Metode kuesioner adalah cara untuk mengumpulkan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan mengenai variabel yang diukur melalui perencanaan yang matang, disusun dan dikemas sedemikian rupa, sehingga jawaban dari semua pertanyaan dapat menggambarkan keadaan variabel yang sebenarnya. Pengumpulan data juga dilakukan dengan wawancara, yaitu tanya jawab atau pertemuan dengan seseorang untuk suatu pembicaraan (Supardi, 2005). Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara untuk mengetahui kondisi dan fakta yang terjadi di CV. Agung Tani di

Tosarirejo RT.01 RW.06 Jaraksari Wonosobo berkaitan dengan penghargaan, rotasi kerja, kepuasan dan kinerja.

Pengukuran skala pada variabel yang akan diteliti yaitu dengan skala Likert. Skala Likert merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Skala Likert umumnya menggunakan lima angka penelitian, yaitu : (1) sangat setuju, (2) setuju, (3) tidak pasti atau netral, (4) tidak setuju, (5) sangat tidak setuju. Urutan setuju atau tidak setuju dapat dibalik mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Indriantoro dan Supomo, 2009).

Skala Likert ini memperlihatkan alternatif yang akan digunakan dalam penyusunan kuesioner terhadap variabel independen dan variabel dependen, yaitu:

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju

Skor 2 = Tidak Setuju

Skor 3 = Tidak Pasti atau Netral

Skor 4 = Setuju

Skor 5 = Sangat Setuju

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,

2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Agung Tani (distributor pupuk) yang beralamat di Tosarirejo RT.01 RW.06 Jaraksari Wonosobo kode pos 56311 yang berjumlah 60 responden.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Arikunto (2006) yaitu apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%. Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara sensus. Penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 60 responden yang merupakan seluruh populasi karyawan CV. Agung Tani.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan teknik pengumpulan data yang menggunakan kuesioner, maka di dalam kuesioner yang dibuat akan terdapat sejumlah pernyataan yang harus dijawab oleh responden sesuai dengan hal-hal yang diketahuinya. Pengujian instrumen diperlukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian layak digunakan atau tidak.

Adapun alat pengukuran tersebut meliputi:

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kevalidan dalam instrumen kuisisioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji

dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan adalah dengan mengkorelasikan nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan analisis *korelasi product moment Pearson*. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan dikatakan tidak valid apabila tidak mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Syarat minimum dianggap valid adalah nilai $r \geq 0,3$ (Sugiyono, 2010). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS release 11.5. Langkah-langkah uji validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1) angket diberikan kepada 30 orang responden untuk dijawab,
- (2) setelah data dari 30 orang responden terkumpul kemudian diuji validitas pertanyaan dengan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*,
- (3) setelah melihat hasil pengolahan data dengan program SPSS release 11.5, apabila terdapat pernyataan yang tidak valid maka pernyataan tersebut harus dihilangkan,
- (4) kemudian setelah pernyataan yang tidak valid dihilangkan, diuji kembali validitasnya dengan program SPSS release 11.5,
- (5) setelah semua pernyataan dalam angket tersebut valid maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	Tanda	r_{tabel}	Keterangan
Penghargaan	P1	0,593	>	0,3	Valid
	P2	0,667	>	0,3	Valid
	P3	0,671	>	0,3	Valid
	P4	0,782	>	0,3	Valid
	P5	0,764	>	0,3	Valid
	P6	0,624	>	0,3	Valid
	P7	0,761	>	0,3	Valid
	P8	0,656	>	0,3	Valid
	P9	0,689	>	0,3	Valid
	P10	0,856	>	0,3	Valid
	P11	0,886	>	0,3	Valid
Rotasi Kerja	R1	0,740	>	0,3	Valid
	R2	0,721	>	0,3	Valid
	R3	0,703	>	0,3	Valid
	R4	0,815	>	0,3	Valid
Kepuasan	KP1	0,876	>	0,3	Valid
	KP2	0,816	>	0,3	Valid
	KP3	0,633	>	0,3	Valid
	KP4	0,848	>	0,3	Valid
Kinerja	KN1	0,815	>	0,3	Valid
	KN2	0,609	>	0,3	Valid
	KN3	0,692	>	0,3	Valid
	KN4	0,777	>	0,3	Valid

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari hasil uji validitas seperti yang disajikan pada Tabel 3.1 menunjukkan bahwa semua nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,3) pada taraf signifikansi 5%, artinya setiap pertanyaan berkorelasi dengan skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan valid dan siap untuk dianalisis.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut

mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Adapun reliabilitas instrumen diuji dengan menggunakan uji Alpha Cronbach. Suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki koefisien kendala atau *alpha* sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006). Adapun hasil uji reliabilitas data adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Tanda	Batas Atas	Keterangan
Penghargaan	0,9088	>	0,6	Reliabel
Rotasi Kerja	0,6956	>	0,6	Reliabel
Kepuasan	0,7799	>	0,6	Reliabel
Kinerja	0,7022	>	0,6	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2016

Secara keseluruhan uji reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini telah menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini terlihat dari nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari nilai batas atas *cronbach alpha* 0,6 sehingga seluruh pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penghargaan, rotasi kerja, kepuasan, dan kinerja adalah reliabel (konsisten dari waktu ke waktu).

F. Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan rincian sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Pengaruh Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kepuasan

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara penghargaan dan rotasi kerja terhadap kepuasan, yaitu dengan menggunakan model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

- Y = Kepuasan
 a = Konstanta
 X₁ = Penghargaan
 X₂ = Rotasi Kerja
 b₁, b₂ = Koefisien regresi X₁, X₂

Uji t akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan) secara parsial. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

Ho: penghargaan dan rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

Ha: penghargaan dan rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan.

b. Menentukan nilai kritis t (t_{tabel}) dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,05 dan derajat bebasnya (df) = n-k-1.

c. Menghitung nilai t_{hitung} dengan rumus:

$$t_{hitung} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

d. Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian t_{hitung} adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan.
- 2) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

Uji F akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan) secara simultan. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

H_0 = Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

H_a = Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan.

b. Menentukan nilai kritis F (F_{tabel}) dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,05 dan derajat bebasnya (df) = $n-k-1$.

c. Menghitung nilai F_{hitung} dengan rumus:

$$F = \frac{R^2 / K}{\frac{1 - R^2}{n - k - 1}}$$

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah anggota sampel

d. Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian F_{hitung} adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan.
- 2) Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

Koefisien determinasi ganda (*R Square* atau R^2) digunakan untuk mengukur sumbangan dari variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) yang diteliti terhadap variabel terikat (kepuasan). Besarnya koefisien determinasi ganda (R^2) berada diantara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$. Semakin besar R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan) semakin kecil.

Adapun rumus koefisien determinasi ganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2005:170):

$$R^2 = \frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2} = \frac{SSr}{SSe} = 1 - \frac{SSe}{SSt}$$

Dimana: SSr = Jumlah kuadrat regresi

SSe = Jumlah kuadrat kesalahan

SSt = Jumlah kuadrat total

2. Analisis Regresi Pengaruh Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara penghargaan dan rotasi kerja terhadap kinerja, yaitu dengan menggunakan model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

X_1 = Penghargaan

X_2 = Rotasi Kerja

b_1, b_2 = Koefisien regresi X_1, X_2

Uji t akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja) secara parsial. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

H_0 : penghargaan dan rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Ha: penghargaan dan rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.

- b. Menentukan nilai kritis t (t_{tabel}) dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,05 dan derajat bebasnya (df) = $n-k-1$.
- c. Menghitung nilai t_{hitung} dengan rumus:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

- d. Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian t_{hitung} adalah sebagai berikut:
 - 1) Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
 - 2) Jika $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Uji F akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja) secara simultan. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis

H_0 = Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

H_a = Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

- b. Menentukan nilai kritis F (F_{tabel}) dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,05 dan derajat bebasnya (df) = $n-k-1$.
- c. Menghitung nilai F_{hitung} dengan rumus:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah anggota sampel

- d. Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian F_{hitung} adalah sebagai berikut:
 - 1) Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.
 - 2) Jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Koefisien determinasi ganda (*R Square* atau R^2) digunakan untuk mengukur sumbangan dari variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) yang diteliti terhadap variabel terikat (kinerja). Besarnya koefisien determinasi ganda (R^2) berada diantara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$. Semakin

besar R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja) semakin kecil. Adapun rumus koefisien determinasi ganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2005:170):

$$R^2 = \frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{\sum(Y - \hat{Y})^2 + \sum e^2} = \frac{SSr}{SSr + SSe} = \frac{SSr}{SSt}$$

Dimana: SSr = Jumlah kuadrat regresi

SSe = Jumlah kuadrat kesalahan

SSt = Jumlah kuadrat total

3. Analisis Regresi Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh antara kepuasan terhadap kinerja, yaitu dengan menggunakan model sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

X = Kepuasan

b = Koefisien regresi X

Uji t akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (kepuasan) terhadap variabel terikat (kinerja) secara parsial. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

Ho: kepuasan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Ha: kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.

b. Menentukan nilai kritis t (t_{tabel}) dengan tingkat signifikansi α sebesar 0,05 dan derajat bebasnya (df) = $n-k-1$.

c. Menghitung nilai t_{hitung} dengan rumus:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

d. Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian t_{hitung} adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
- 2) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya kepuasan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Koefisien determinasi ganda (*R Square* atau R^2) digunakan untuk mengukur sumbangan dari variabel bebas (kepuasan) yang diteliti terhadap variabel terikat (kinerja). Besarnya koefisien determinasi ganda (R^2) berada diantara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$. Semakin besar R^2 yang diperoleh

dari hasil perhitungan (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas (kepuasan) terhadap variabel terikat (kinerja) semakin kecil. Adapun rumus koefisien determinasi ganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2005:170):

$$R^2 = \frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{\sum(Y - \hat{Y})^2 + \sum e^2} = \frac{SSr}{SSe + SSr}$$

Dimana: SSr = Jumlah kuadrat regresi
 SSe = Jumlah kuadrat kesalahan
 SSt = Jumlah kuadrat total

4. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Koefisien jalur adalah *standardized* koefisien regresi. Koefisien jalur

dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini ada tiga persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan} = b_1 \text{ Penghargaan} + b_2 \text{ Rotasi Kerja}$$

$$\text{Kinerja} = b_1 \text{ Penghargaan} + b_2 \text{ Rotasi Kerja}$$

$$\text{Kinerja} = b_1 \text{ Kepuasan}$$



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum CV Agung Tani

CV. Agung Tani adalah sebuah badan usaha yang berorientasi pada laba. Badan usaha berupa kepemilikan tunggal oleh Bapak H. Supriyadi. CV. Agung Tani ini berada di Jalan K.H Ahmad Dahlan Tosari Rejo Rt. 01 Rw. 06 Jaraksari Wonosobo Jawa Tengah. Perusahaan ini menyalurkan pupuk untuk kebutuhan salah satu daerah di Jawa Tengah tepatnya di Kabupaten Wonosobo bekerjasama dengan PT. PUSRI sebagai produsen pupuk utama di Indonesia. Sejalan dengan perkembangan pasar dan untuk mengantisipasi berkembangnya era perdagangan bebas, didirikan CV. Agung Tani pada tahun 1999. Perusahaan telah berpengalaman dalam usaha penyaluran dan distribusi pupuk serta telah dikenal luas oleh sebagian besar konsumen, khususnya di kabupaten Wonosobo Jawa Tengah.

B. Karakteristik Responden

Untuk memperoleh data dari obyek penelitian ini, penulis mengajukan pertanyaan langsung pada responden dengan bantuan daftar pertanyaan yang dibagikan pada 60 orang responden yang merupakan karyawan CV. Agung Tani.

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok laki-laki dan perempuan. Hasil analisis data ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	36	60,0%
2.	Perempuan	24	40,0%
	Jumlah	60	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 36 orang (60,0%) dan sisanya berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 24 orang (40,0%).

2. Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan selama bekerja di CV.

Agung Tani adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Manajer	1	1,7%
2.	Admin Keuangan	7	11,7%
3.	Admin Data	19	31,6%
4.	Marketing	33	55,0%
	Jumlah	60	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, menunjukkan bahwa mayoritas responden mempunyai

jabatan sebagai marketing yaitu sebanyak 33 orang (55,0%). Sedangkan sisanya mempunyai jabatan sebagai admin data sebanyak 19 orang (31,6%), admin keuangan sebanyak 7 orang (11,7%), dan manajer sebanyak 1 orang (1,7%).

3. Usia

Usia responden terkait dengan sejauh mana kedewasaan seseorang dalam berpikir, sehingga semakin dewasa seseorang tersebut diharapkan lebih bijaksana dalam mengambil keputusan pembelian serta melakukan tindakan. Distribusi responden menurut usia dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 21 Tahun	0	0,0%
2.	21 – 25 Tahun	2	3,3%
3.	26 – 30 Tahun	46	76,7%
4.	31 – 35 tahun	12	20,0%
	Jumlah	60	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 26-30 tahun yaitu sebanyak 46 orang (76,7%). Sedangkan sisanya berusia antara 31-35 tahun sebanyak 12 orang (20,0%), dan berusia antara 21-25 tahun sebanyak 2 orang (3,3%).

4. Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir merupakan faktor yang dapat menentukan sikap konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian. Hasil analisis data ini

diperoleh nilai tendensi sentral dan variabilitas data seperti ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SD	0	0,0%
2.	SMP	0	0,0%
3.	SMA	0	0,0%
4.	D3	20	33,3%
5.	S1	40	66,7%
	Jumlah	60	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, pendidikan responden mayoritas S1 yaitu sebanyak 60 orang (66,7%) sedangkan sisanya berpendidikan D3 sebanyak 20 orang (33,3%).

C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian dengan skor minimum = 1 dan skor maksimum = 5, sehingga diperoleh batasan sebagai berikut:

1,00 – 1,80	= sangat rendah
1,81 – 2,60	= rendah
2,61 – 3,40	= sedang
3,41 – 4,20	= tinggi
4,21 – 5,00	= sangat tinggi

1. Deskriptif Variabel Penghargaan

Deskripsi variabel penghargaan diukur dengan 11 indikator dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Penghargaan

Item	Indikator	Mean	Prosentase	Kategori
P1	Pemberian ganjaran bagi karyawan yang berprestasi	3,72	74,33%	Tinggi
P2	Pemberian hadiah bagi karyawan teladan	3,60	72,00%	Tinggi
P3	Pemberian tambahan upah bagi karyawan yang disiplin	3,47	69,33%	Tinggi
P4	Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi	3,50	70,00%	Tinggi
P5	Pemberian wewenang kepada karyawan teladan	4,00	80,00%	Tinggi
P6	Kesempatan untuk berkembang bagi karyawan yang berprestasi	3,70	74,00%	Tinggi
P7	Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang mempunyai disiplin tinggi	3,12	62,33%	Sedang
P8	Pemberian surat peringatan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran	3,28	65,67%	Sedang
P9	Pengurangan gaji bagi karyawan yang terlambat	3,32	66,33%	Sedang
P10	Penambahan jam kerja bagi karyawan yang terlambat	3,18	63,67%	Sedang
P11	Pembatalan pemberian bonus bagi karyawan yang melakukan pelanggaran	3,18	63,67%	Sedang
Rata-rata Total Penghargaan		3,46	69,21%	Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa dari 60 responden memberikan penilaian yang baik terhadap penghargaan. Penghargaan yang diberikan oleh CV. Agung Tani dikategorikan tinggi dengan rata-rata skor 3,46. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pemberian wewenang kepada karyawan teladan dengan skor 4,00. Penilaian terendah terjadi pada indikator pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang mempunyai disiplin tinggi dengan skor 3,12.

2. Deskriptif Variabel Rotasi Kerja

Deskripsi variabel rotasi kerja diukur dengan 4 indikator dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel Rotasi Kerja

Item	Indikator	Mean	Prosentase	Kategori
R1	Alat yang digunakan untuk memotivasi karyawan	3,87	77,33%	Tinggi
R2	Rotasi kerja digunakan untuk menambah ketrampilan karyawan	3,85	77,00%	Tinggi
R3	Pemindahan karyawan ke bagian yang lain	3,33	66,67%	Tinggi
R4	Pengalaman yang diperoleh karyawan setelah dipindahkan	3,88	76,67%	Tinggi
Rata-rata Total Rotasi Kerja		3,73	74,67%	Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa dari 60 responden memberikan penilaian yang baik terhadap rotasi kerja. Rotasi kerja yang diberikan oleh CV. Agung Tani dikategorikan tinggi dengan rata-rata skor 3,73. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pengalaman yang diperoleh karyawan setelah dipindahkan dengan skor 3,88. Penilaian terendah terjadi pada indikator pemindahan karyawan ke bagian yang lain dengan skor 3,33.

3. Deskriptif Variabel Kepuasan

Deskripsi variabel kepuasan diukur dengan 4 indikator dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan

Item	Indikator	Mean	Prosentase	Kategori
KP1	Kepuasan terhadap gaji yang diterima	4,00	80,00%	Tinggi
KP2	Kepuasan terhadap kedudukan dalam perusahaan	3,82	76,33%	Tinggi
KP3	Kepuasan terhadap jenis pekerjaan	3,70	74,00%	Tinggi
KP4	Kepuasan terhadap lingkungan kerja perusahaan	3,67	73,33%	Tinggi
Rata-rata Total Kepuasan		3,80	75,92%	Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa dari 60 responden memberikan penilaian yang baik terhadap kepuasan. Kepuasan yang diberikan oleh CV. Agung Tani dikategorikan tinggi dengan rata-rata skor 3,80. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator kepuasan terhadap gaji yang diterima dengan skor 4,00. Penilaian terendah terjadi pada indikator kepuasan terhadap lingkungan kerja perusahaan dengan skor 3,67.

4. Deskriptif Variabel Kinerja

Deskripsi variabel kinerja diukur dengan 4 indikator dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Item	Indikator	Mean	Prosentase	Kategori
KN1	Karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan	3,48	69,67%	Tinggi
KN2	Karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan	3,15	63,00%	Sedang
KN3	Peningkatan kedisiplinan karyawan	3,25	65,00%	Sedang
KN4	Peningkatan ketrampilan karyawan	2,85	57,00%	Sedang
Rata-rata Total Kinerja		3,18	63,67%	Sedang

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa dari 60 responden memberikan penilaian yang sedang terhadap kinerja. Kinerja yang diberikan oleh karyawan CV. Agung Tani dikategorikan sedang dengan rata-rata skor 3,18. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan dengan skor

3,48. Penilaian terendah terjadi pada indikator peningkatan ketrampilan karyawan dengan skor 2,85.

D. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Regresi Penghargaan, Rotasi Kerja terhadap Kepuasan

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh penghargaan dan rotasi kerja terhadap kepuasan dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan} = a + b_1 \text{ Penghargaan} + b_2 \text{ Rotasi kerja}$$

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi penghargaan dan rotasi kerja terhadap kepuasan sebagai berikut.

Tabel 4.9
Hasil Analisis Regresi Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kepuasan

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Probabilitas (Sig)
Constant	0,407		0,152	0,879
Penghargaan	0,191	0,323	7,735	0,003
Rotasi Kerja	0,502	0,526	6,867	0,007
F = 69,666 (Sig. = 0,000)				
<i>Dependent Variable</i> : Kepuasan				

Sumber: data primer diolah, 2016

a. Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan} = 0,407 + 0,191 \text{ Penghargaan} + 0,502 \text{ Rotasi Kerja}$$

Persamaan regresi tersebut memiliki arti sebagai berikut:

1) Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,407 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada penghargaan dan rotasi kerja, maka kepuasan karyawan CV. Agung Tani adalah 0,407.

2) Koefisien Penghargaan

Penghargaan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan dengan koefisien regresi sebesar 0,191 yang artinya apabila penghargaan meningkat sebesar 1 satuan, maka kepuasan juga akan meningkat sebesar 0,191 satuan dengan asumsi bahwa rotasi kerja dalam kondisi konstan. Adanya pengaruh positif ini berarti bahwa antara penghargaan dan kepuasan menunjukkan hubungan yang searah. Penghargaan semakin meningkat maka kepuasan juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

3) Koefisien Rotasi Kerja

Rotasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan dengan koefisien regresi sebesar 0,502 yang artinya apabila rotasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kepuasan juga akan meningkat sebesar 0,502 satuan dengan asumsi bahwa penghargaan dalam kondisi konstan. Adanya pengaruh positif ini berarti bahwa antara rotasi kerja dan kepuasan menunjukkan hubungan yang searah. Rotasi kerja semakin meningkat maka kepuasan juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

b. Uji t

Uji t akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

1) Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan

Hipotesis:

Ho : Penghargaan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. Agung Tani

Ha : Penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. Agung Tani

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai $t_{hitung} \text{ penghargaan} = 7,735$.

Berdasarkan tabel statistika data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df = 60 - 1 - 1 = 58$ diperoleh $t_{tabel} = 1,672$.

Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak

Kesimpulan:

Besarnya nilai $t_{hitung} \text{ penghargaan} = 7,735 > t_{tabel} = 1,672$ hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak, yang artinya penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. Agung Tani. Maka hipotesis pertama yang menyatakan penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan dapat dibuktikan.

2) Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan

Hipotesis:

Ho : Rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. Agung Tani

Ha : Rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. Agung Tani

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai t_{hitung} rotasi kerja = 6,867.

Berdasarkan tabel statistika data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df = 60 - 1 - 1 = 58$ diperoleh $t_{tabel} = 1,672$.

Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak

Kesimpulan:

Besarnya nilai t_{hitung} rotasi kerja = 6,867 > $t_{tabel} = 1,672$ hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak, yang artinya rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan karyawan CV. Agung Tani. Maka hipotesis kedua yang menyatakan rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan dapat dibuktikan.

c. Uji F

Uji F yang dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan) secara simultan.

Hipotesis:

Ho : Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

Ha : Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan.

Mencari besar F_{tabel} dengan perhitungan sebagai berikut:

dk pembilang = k

dk penyebut = $(n - k - 1)$

dk pembilang = 2 (nilai df untuk model regression)

dk penyebut = $(60 - 2 - 1) = 57$

Berdasarkan Tabel F pada $\alpha = 5\%$ diketahui bahwa nilai F_{tabel} dengan dk pembilang = 2 dan dk penyebut = 57 adalah sebesar 3,16.

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 69,666.

Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian F_{hitung} adalah sebagai berikut:

Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan.

Jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

Kesimpulan:

Nilai F_{hitung} (69,666) > F_{tabel} (3,16) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis ketiga yang menyatakan kepuasan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan dapat dibuktikan.

d. Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi dari penghargaan dan rotasi kerja terhadap kepuasan dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10
Koefisien Determinasi Penghargaan dan Rotasi Kerja
terhadap Kepuasan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,842	0,710	0,699	1,56194

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan dari Tabel 4.10 besarnya nilai $R\ Square = 0,710$. Dengan demikian koefisien determinasinya = $0,710 \times 100$ persen = 71,0 persen. Jadi variabel bebas penghargaan dan rotasi kerja mempengaruhi variabel kepuasan sebesar 71,0 persen, sisanya yaitu 100 persen – $71,0$ persen = $29,0$ persen ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

2. Analisis Regresi Penghargaan, Rotasi Kerja terhadap Kinerja

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh penghargaan dan rotasi kerja terhadap kinerja dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = a + b_1 \text{ Penghargaan} + b_2 \text{ Rotasi kerja}$$

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi penghargaan dan rotasi kerja terhadap kinerja, dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Analisis Regresi Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Probabilitas (Sig)
Constant	8,190		2,139	0,037
Penghargaan	0,317	0,527	2,628	0,009
Rotasi Kerja	1,113	1,146	2,889	0,005
F = 20,891 (Sig. = 0,000)				
<i>Dependent Variable</i> : Kinerja				

Sumber: data primer diolah, 2016

a. Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 8,190 + 0,317 \text{ Penghargaan} + 1,113 \text{ Rotasi Kerja}$$

Persamaan regresi tersebut memiliki arti sebagai berikut:

1) Konstanta

Nilai konstanta sebesar 8,190 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada penghargaan dan rotasi kerja, maka kinerja karyawan CV. Agung Tani adalah 8,190.

2) Koefisien Penghargaan

Penghargaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,317 yang artinya apabila penghargaan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 0,317 satuan dengan asumsi bahwa rotasi kerja dalam kondisi konstan. Adanya pengaruh positif ini berarti bahwa

antara penghargaan dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Penghargaan semakin meningkat maka kinerja juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

3) Koefisien Rotasi Kerja

Rotasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 1,113 yang artinya apabila rotasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 1,113 satuan dengan asumsi bahwa penghargaan dalam kondisi konstan. Adanya pengaruh positif ini berarti bahwa antara rotasi kerja dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Rotasi kerja semakin meningkat maka kinerja juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

b. Uji t

Uji t akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

1) Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja

Hipotesis:

Ho : Penghargaan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani

Ha : Penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai t_{hitung} penghargaan = 2,628.

Berdasarkan tabel statistika data uji t dengan taraf signifikansi 0,05

$df = 60 - 1 - 1 = 58$ diperoleh $t_{tabel} = 1,672$.

Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Kesimpulan:

Besarnya nilai t_{hitung} penghargaan = 2,628 > $t_{tabel} = 1,672$ hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani. Maka hipotesis keempat yang menyatakan penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dapat dibuktikan.

2) Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis:

H_0 : Rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani

H_a : Rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa besarnya

nilai t_{hitung} rotasi kerja = 2,889.

Berdasarkan tabel statistika data uji t dengan taraf signifikansi 0,05

$df = 60 - 1 - 1 = 58$ diperoleh $t_{tabel} = 1,672$.

Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Kesimpulan:

Besarnya nilai t_{hitung} rotasi kerja = 2,889 > $t_{tabel} = 1,672$ hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani. Maka hipotesis kelima yang menyatakan rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dapat dibuktikan.

c. Uji F

Uji F yang dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas (penghargaan dan rotasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja) secara simultan. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

Hipotesis:

H_0 : Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

H_a : Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

Mencari besar F_{tabel} dengan perhitungan sebagai berikut:

dk pembilang = k

dk penyebut = $(n - k - 1)$

dk pembilang = 2 (nilai df untuk model regression)

dk penyebut = $(60 - 2 - 1) = 57$

Berdasarkan Tabel F pada $\alpha = 5\%$ diketahui bahwa nilai F_{tabel} dengan dk pembilang = 2 dan dk penyebut = 57 adalah sebesar 3,16.

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 20,891.

Ketentuan kriteria pengujian yang digunakan dalam pengujian F_{hitung} adalah sebagai berikut:

Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

Jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kesimpulan:

Nilai F_{hitung} (20,891) $>$ F_{tabel} (3,16) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis keenam yang menyatakan kepuasan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dapat dibuktikan.

d. Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi dari penghargaan dan rotasi kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
Koefisien Determinasi Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,650	0,423	0,403	2,24018

Sumber: data primer diolah, 2016

Berdasarkan dari Tabel 4.12 besarnya nilai *R Square* = 0,423.

Dengan demikian koefisien determinasinya = $0,423 \times 100$ persen = 42,3 persen. Jadi variabel bebas penghargaan dan rotasi kerja mempengaruhi variabel kinerja sebesar 42,3 persen, sisanya yaitu 100 persen – 42,3 persen = 57,7 persen ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

3. Analisis Regresi Kepuasan terhadap Kinerja

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh hasil regresi kepuasan terhadap kinerja, dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Kepuasan terhadap Kinerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Probabilitas (Sig)
Constant	1,102		0,812	0,420
Kepuasan	0,766	0,753	8,715	0,000

Dependent Variable : Kinerja

Sumber: data primer diolah, 2016

a. Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 1,102 + 0,766 \text{ Kepuasan}$$

Persamaan regresi tersebut memiliki arti sebagai berikut:

1) Konstanta

Nilai konstanta sebesar 1,102 menunjukkan bahwa jika tidak ada kenaikan pada kepuasan maka kinerja karyawan CV. Agung Tani adalah 1,102.

2) Koefisien Kepuasan

Kepuasan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,766 yang artinya apabila kepuasan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 0,766. Adanya pengaruh positif ini berarti bahwa antara kepuasan dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Kepuasan semakin meningkat maka kinerja juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

b. Uji t

Uji t akan dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Hipotesis:

Ho : Kepuasan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani

Ha : Kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai t_{hitung} kepuasan = 8,715.

Berdasarkan tabel statistika data uji t dengan taraf signifikansi 0,05 $df = 60-1-1 = 58$ diperoleh $t_{tabel} = 1,672$.

Kriteria uji hipotesis:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Kesimpulan:

Besarnya nilai t_{hitung} kepuasan = 8,715 $> t_{tabel} = 1,672$ hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani. Maka hipotesis ketujuh yang menyatakan kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dapat dibuktikan.

c. Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi dari kepuasan terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi Kepuasan terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,753	0,567	0,560	1,92371

Sumber: data primer diolah, 2016

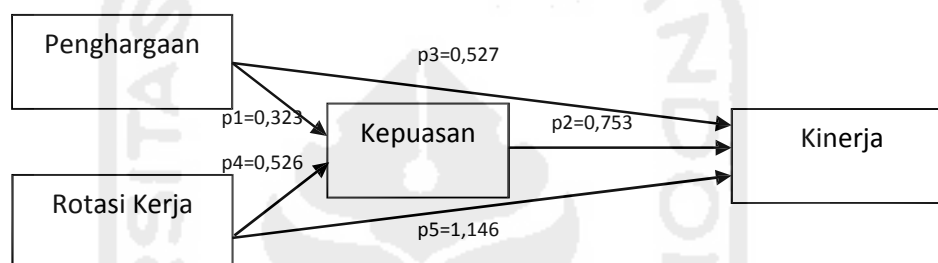
Berdasarkan dari Tabel 4.14 besarnya nilai R Square = 0,567.

Dengan demikian koefisien determinasinya = 0,567 x 100 persen = 56,7 persen. Jadi variabel bebas kepuasan mempengaruhi variabel

kinerja sebesar 56,7 persen, sisanya yaitu 100 persen – 56,7 persen = 43,3 persen ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

4. Analisis Jalur

Hasil perhitungan analisis regresi berganda seperti di atas, dapat digambarkan dalam analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 4.1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung penghargaan terhadap kinerja bernilai positif 0,753 dan signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa penghargaan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara pengaruh tidak langsung antara penghargaan terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Total pengaruh penghargaan terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung penghargaan ke kinerja (p3) = 0,527

Pengaruh tidak langsung penghargaan ke kinerja (p1 x p2) = 0,243

Total pengaruh penghargaan ke kinerja (p3 + (p1 x p2)) = 0,770

Besarnya pengaruh tidak langsung penghargaan ke kinerja dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,323 \times 0,753 = 0,243$. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa penghargaan dapat berpengaruh langsung ke kinerja tetapi tidak berpengaruh tidak langsung yaitu dari penghargaan ke kepuasan (sebagai intervening) lalu ke kinerja. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis kedelapan yang menyatakan kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja tidak terbukti.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung rotasi kerja terhadap kinerja bernilai positif 1,146 dan signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara pengaruh tidak langsung antara rotasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Total pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung rotasi kerja ke kinerja (p5)	= 1,146
Pengaruh tidak langsung rotasi kerja ke kinerja (p4 x p2)	= 0,396
Total pengaruh penghargaan ke kinerja (p5 + (p4 x p2))	= 1,542

Besarnya pengaruh tidak langsung rotasi kerja ke kinerja dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,526 \times 0,753 = 0,396$. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat berpengaruh langsung ke kinerja tetapi tidak berpengaruh tidak langsung yaitu dari rotasi kerja ke kepuasan (sebagai intervening) lalu ke kinerja.

Berdasarkan hasil ini maka hipotesis kesembilan yang menyatakan kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja tidak terbukti.

E. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil hipotesis pertama diterima yang membuktikan bahwa penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan. Hal ini senada dengan 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.

CV. Agung Tani memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi beserta dengan kriteria yang digunakan untuk memberikan penghargaan tersebut, hal ini sesuai dengan pernyataan dari pimpinan CV.

Agung Tani sebagai berikut:

“pasti perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan, yang pertama yang jelas ucapan terima kasih karena sudah bekerja keras, kemudian yang kedua bonus berupa uang yang diberikan pada saat pemberian gaji. Dan dijadikan prioritas apabila ada kesempatan kenaikan jabatan. Pada saat karyawan dapat mencapai target penyaluran yang ditetapkan perusahaan. Jadi begini mas, perusahaan saya ini dipercaya untuk menyalurkan pupuk bersubsidi di 3 kecamatan. Setiap kecamatan saya bentuk tim yang bertanggung jawab terhadap penyaluran pupuk di kecamatan tersebut, yang tentunya disertai dengan target pencapaian penyaluran. Jika anggota tim

tersebut dapat memenuhi target penyaluran yang ditetapkan perusahaan, maka tim tersebut saya berikan penghargaan.”

Pemberian penghargaan dan kriteria yang digunakan oleh CV. Agung Tani dikonfirmasi oleh karyawan bagian marketing sebagai berikut:

“Pernah dapat penghargaan yaitu bonus berupa uang mas. Karena pada saat itu tim yang dipimpin saya berhasil mencapai target penyaluran yang ditentukan perusahaan.”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa memang benar CV. Agung Tani telah memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi yaitu bonus berupa uang. Penghargaan yang telah diberikan oleh CV. Agung Tani ini memberikan kepuasan kepada karyawan, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pimpinan CV. Agung Tani sebagai berikut:

“saya rasa karyawan sudah puas dalam bekerja. Untuk masalah ciri-ciri dan indikator dari kepuasan karyawan menurut saya karyawan tidak pernah protes kepada saya dan sikap mereka tetap baik terhadap saya dalam artian tidak menunjukkan adanya kekecewaan.”

Hal senada juga diungkapkan oleh karyawan bagian marketing tentang kepuasan dalam bekerja di CV. Agung Tani yaitu:

“Puas, tentunya gaji yang layak, bonus prestasi dan kesejahteraan yang lainnya juga diperhatikan oleh perusahaan contohnya THR.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil hipotesis kedua dan ketiga diterima yang membuktikan bahwa penghargaan dan rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan. Hal ini senada dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nurdiana (2011) yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan. CV. Agung Tani menerapkan rotasi kerja kepada karyawan agar

karyawan tidak cepat merasa bosan dengan pekerjaannya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari pimpinan CV. Agung Tani sebagai berikut:

“saya menerapkan rotasi kerja kepada karyawan yang dipandang kinerjanya mulai menurun pada satu posisi. Diharapkan dengan dirotasi ke jabatan yang baru kinerja karyawan tersebut akan mengalami peningkatan.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil hipotesis keempat diterima yang membuktikan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini senada dengan 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.

Penghargaan yang diberikan oleh CV. Agung Tani berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini juga didukung oleh pernyataan dari pimpinan CV. Agung Tani sebagai berikut:

“pada saat karyawan dapat mencapai target penyaluran yang ditetapkan perusahaan. Jadi begini mas, perusahaan saya ini dipercaya untuk menyalurkan pupuk bersubsidi di 3 kecamatan. Setiap kecamatan saya bentuk tim yang bertanggung jawab terhadap

penyaluran pupuk di kecamatan tersebut, yang tentunya disertai dengan target pencapaian penyaluran. Jika anggota tim tersebut dapat memenuhi target penyaluran yang ditetapkan perusahaan, maka tim tersebut saya berikan penghargaan. Saya terapkan pemberian penghargaan kepada karyawan sejak tahun 2010. Yang sudah saya berikan penghargaan sekitar 25 orang tetapi setiap orang bisa saja mendapatkan penghargaan lebih dari satu kali. Pertimbangannya ya berdasarkan kinerja. Jadi gini, ketika ada seorang karyawan yang kinerjanya baik dan dia berpotensi juga di divisi lain maka saya mempertimbangkan untuk merotasi karyawan tersebut ke divisi itu.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil hipotesis kelima dan keenam diterima yang membuktikan bahwa penghargaan dan rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini memperkuat penelitian yang dilakukan Nurdiana (2011) yang menyimpulkan bahwa rotasi kerja bisa meningkatkan kepuasan kerja.

Rotasi kerja sudah dilakukan oleh CV. Agung Tani untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, hal ini diperkuat oleh pernyataan dari pimpinan CV. Agung Tani yaitu:

“Hanya di divisi admin data dan marketing yang pernah saya rotasi. Untuk admin keuangan sampai sekarang belum pernah saya rotasi, karena tanggung jawabnya besar dan saya rasa belum ada yang mampu untuk menduduki posisi ini dari divisi lain. Tidak ada paksaan terhadap rotasi kerja yang saya lakukan kepada karyawan. Sejauh ini saya belum pernah memberikan sanksi, karena semua karyawan yang saya rotasi bisa menerimanya.”

Pernyataan dari pimpinan CV. Agung Tani tersebut di atas juga didukung oleh pernyataan dari karyawan CV. Agung Tani tentang rotasi kerja sebagai berikut:

“Satu kali mas, kalau kenapanya saya kurang tau karena itu murni kebijakan bos saya, tetapi pada saat itu posisi yang saya tempati sekarang sedang kosong kemudian saya dipindah dari admin data ke bagian ini yaitu marketing. Ya saya senang-senang saja mas, karena

saya bisa belajar di bidang yang lain sehingga saya bisa menggali dan mengembangkan kemampuan diri saya. Perlu, asalkan dipertimbangkan dengan matang. Karena jika salah memposisikan karyawan, kinerjanya akan berantakan jika karyawan tersebut tidak mau atau tidak mampi. Iya, karena saya bisa mendapatkan ilmu marketing langsung dari lapangan. Ada, karena saya lebih sering bertugas dilapangan sehingga sering menjumpai hal-hal baru diluar perkiraan saya. Yang terjadi pada diri saya otomatis saya hanya bisa menguasai satu bidang saja. Kalau admin data ya hanya admin data saja mas. Kalau sacara gaji sama, tetapi kalau di marketing lebih mudah mendapatkan bonus tambahan.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil hipotesis ketujuh diterima yang membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh 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.

Kepuasan yang sudah dirasakan oleh karyawan CV. Agung Tani berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan harapan dari pimpinan CV. Agung Tani sebagai berikut:

“perusahaan mengharapkan karyawan memiliki profesionalitas dalam bekerja. Saya ingin karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan dan untuk divisi admin baik data maupun keuangan diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sebelum batas waktu yang ditentukan

perusahaan. Selain dengan memberikan penghargaan secara materi saya melakukan pendekatan secara psikologis pada semua karyawan agar tercipta hubungan kerja yang baik di dalam perusahaan. Sebagai contoh setiap 2 bulan sekali saya mengadakan semacam staf gathering yang bertujuan agar karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan sehingga secara sadar mereka selalu ingin memperbaiki kinerjanya untuk perusahaan.”

Pernyataan dari pimpinan CV. Agung Tani tersebut di atas juga didukung oleh pernyataan dari karyawan CV. Agung Tani tentang kepuasan dan kinerja sebagai berikut:

“Puas, gaji yang layak sesuai beban kerja dan kesejahteraan yang diperhatikan. Misalnya di kantor sudah tersedia air mineral untuk karyawan. Kinerja saya sebagai karyawan tergolong sudah cukup baik. Karena saya belum pernah mendapat teguran oleh atasan. Saya merasa ikut andil dalam naik turunnya pendapatan perusahaan ini, sehingga saya harus bekerja keras agar perusahaan ini tetap berjalan dengan baik.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kedelapan ditolak yaitu bahwa penghargaan dapat berpengaruh langsung ke kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari penghargaan ke kepuasan lalu ke kinerja. Berdasarkan hasil ini maka kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja tidak terbukti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kesembilan ditolak yaitu bahwa rotasi kerja dapat berpengaruh langsung ke kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari rotasi kerja ke kepuasan lalu ke kinerja. Berdasarkan hasil ini maka kepuasan merupakan variabel yang memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja tidak terbukti.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan.
2. Rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan.
3. Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan.
4. Penghargaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
5. Rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
6. Penghargaan dan rotasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.
7. Kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
8. Kepuasan bukan merupakan variabel yang memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja.
9. Kepuasan bukan merupakan variabel yang memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan dan dilakukan serta kesimpulan dari hasil penelitian, maka dapat diberikan saran-saran

yang bermanfaat kepada pimpinan CV. Agung Tani, karyawan dan peneliti selanjutnya sebagai berikut:

1. Perlunya penanganan secara komprehensif terhadap faktor penghargaan, rotasi kerja dan kepuasan, mengingat terbukti bahwa faktor penghargaan, rotasi kerja dan kepuasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Hal ini dimaksudkan agar pimpinan CV. Agung Tani harus memiliki kebijaksanaan yang adil dalam mengelola karyawannya.
2. Karyawan CV. Agung Tani hendaknya memahami sepenuhnya kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan khususnya dalam hal penghargaan dan rotasi kerja. Hal ini dilakukan oleh perusahaan demi kebaikan dari karyawan yang bersangkutan.
3. Hasil penelitian hendaklah dapat dipergunakan sebagai bahan untuk penelitian berikutnya dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini.
4. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode lain untuk meneliti atau menganalisis, guna membandingkan hasil penelitiannya dengan hasil penelitian yang telah ada saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Novi. 2013. Persepsi Kesesuaian Kompensasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember. Jember: Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Cet. Ketigabelas, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arokiasamy, Anantha Raj A., Huam Hon Tat and Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah. 2013. *The Effect of Reward System and Motivation on Job Satisfaction: Evidence from the Education Industry in Malaysia*.
- As'ad, Mohamad. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Astuti, Ni Ketut Ayu Juli dan I Nyoman Sudharma. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Bakung's *Beach Cottages* Kuta-Bali.
- Bernardin, H. John, & Joyce E.A Russel. 2003. *Human resource management (An. Experimental Approach International Edition)*, Singapore: Mc.Graw Hill Inc.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001. The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intention of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 4, p.234-245.
- Eriksson, Tor & Jaime Ortega. 2004. *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. Aarhus, Denmark: Department of Economics, Aarhus School of Business Diunduh pada 23 Maret 2014 dari http://www.hha.dk/nat/wper/04-3_tor.pdf
- Eriksson, Tor and Jaime Ortega. 2002. *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. The Aarhus School of Business and Universidad Carlos III de Madrid.
- Febrianti, Silfia; Mochamad Al Musadieq, Arik Prasetya. 2014. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja*. Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang.
- Ghozali, Imam. *Structural Equation Modeling Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, Malayu S P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman. 2010. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit UPFE.
- Ivancevich, Konopaske dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. 2007. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*: alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Jehanzeb, Khawaja, et al. Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia; *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 21; November 2012
- Johan, Rita, 2002, Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan, *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1(1): 6-31.
- Kevin Tangkuman, Bernhard Tewal dan Irvan Trang. 2015. *Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo*.
- Khalid, K., Salim, H.M. and Loke, S.P. 2011. The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry. *International Conference on Financial Management and Economics*. IPEDR vol.11. IACSIT Press. Singapura.
- Koencoro, Galih Dwi, Mochammad Al Musadieg, Heru Susilo. 2000. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja. Survei pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun*.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1 Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristianto, Dian, Suharnomo dan Intan Ratnawati. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang)
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Resdakarya.

- Martoyo, Susilo. 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Mathis, Robert dan John Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L & John H Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurdiana Triyono. 2011. *Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*.
- Nurmiyati, Eni. 2011. Hubungan Pemberian Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan pada BPRS Insan Karimah. *Skripsi*. Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum.
- Putri, Putu Yudha Asteria dan Made Yenni Latrini. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan In-Role Performance dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi*.
- Retnowati, Elais. *Persepsi Terhadap Sistem Reward, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dosen menurut Gender di Universitas Negeri Jakarta*, Thesis tahun 2001 FISIP Univeristas Indonesia Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan SDM.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian. 2006. *Teori Reward dan Punishment*. Paper Academia.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tarigan, Agripa Fernando. 2011. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik. *Skripsi* Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tirtaatmidjaja, MH. 1990. *Sanksi-sanksi Dalam Punishment*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Umam, Khaerul, 2010, *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia.

Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modeling*, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.

Yinhua, Liu. 2005. *Value Analysis of Job Rotation*. Yunan, China : College of Business Administration, Yunnan University of Finance and Trade.



Lampiran 1.

ANGKET PENELITIAN

Karakteristik Responden

Pilih salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (X)!

Nama :

Alamat :

1. Jenis Kelamin

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

2. Jabatan

- a. Manajer
- b. Admin Keuangan
- c. Admin Data
- d. Marketing

3. Usia

- a. < 21 tahun
- b. 21 – 25 tahun
- c. 26 – 30 tahun
- d. 31 – 35 tahun

4. Pendidikan

- a. SD
- b. SMP
- c. SMA
- d. D3
- e. S1

Tanggapan Responden

Berilah tanda silang pada jawaban sesuai dengan keadaan yang Anda alami.

SS Sangat setuju

S Setuju

N Netral

TS Tidak Setuju

STS Sangat Tidak Setuju

PENGHARGAAN

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya diberikan imbalan apabila saya berprestasi					
2	Saya diberikan hadiah apabila saya berprestasi					
3	Saya diberikan tambahan upah apabila saya disiplin					
4	Saya diberikan penghargaan apabila saya berprestasi					
5	Saya diberikan wewenang apabila saya termasuk karyawan teladan					
6	Saya diberikan kesempatan untuk berkembang (promosi) apabila saya berprestasi					
7	Saya diberikan pelatihan dan pengembangan (diklat) apabila saya mempunyai disiplin tinggi					
8	Saya diberikan surat peringatan apabila melakukan pelanggaran					
9	Gaji saya dikurangi apabila terlambat					
10	Jam kerja saya ditambah apabila saya terlambat					
11	Saya tidak diberi bonus apabila saya melakukan pelanggaran					

ROTASI KERJA

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya dipindah ke bagian lain untuk memotivasi kerja saya					
2	Saya dipindah ke bagian lain untuk menambah ketrampilan saya					
3	Saya dipindah ke bagian lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
4	Saya dipindah ke bagian lain agar saya mendapatkan pengalaman kerja					

KEPUASAN

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulannya					
2	Saya puas terhadap kedudukan saya dalam perusahaan					
3	Saya puas terhadap jenis pekerjaan yang saya jalani					
4	Saya puas terhadap lingkungan kerja perusahaan					

KINERJA

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan					
2	Saya mampu mencapai target yang ditetapkan					
3	Saya mampu meningkatkan disiplin kerja					
4	Saya mampu meningkatkan ketrampilan kerja					

PANDUAN WAWANCARA UNTUK PIMPINAN (OWNER)

1. Apabila karyawan berprestasi, apakah diberikan penghargaan? Bentuk penghargaan terhadap karyawan berupa apa saja?
2. Bagaimanakah kriteria yang digunakan oleh perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan?
3. Sudah berapa lama menerapkan pemberian penghargaan kepada karyawan dan berapa banyak karyawan yang sudah diberikan penghargaan?
4. Bagaimanakah pertimbangan perusahaan dalam melakukan rotasi kerja terhadap karyawan?
5. Bagian-bagian manakah yang perlu dilakukan rotasi kerja terhadap karyawannya dan berapa lama rotasi kerja dilaksanakan?
6. Apakah ada paksaan terhadap karyawan yang dirotasi? Dan apakah ada sanksi apabila karyawan tidak mau dirotasi?
7. Apakah karyawan anda sudah merasakan kepuasan dalam bekerja? Bagaimana ciri-ciri atau indikatornya bahwa karyawan anda sudah puas bekerja di perusahaan ini?
8. Bagaimanakah arti kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja?
9. Bagaimanakah kinerja yang diharapkan oleh perusahaan yang harus dilakukan oleh karyawan?
10. Bagaimanakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar kinerja karyawan menjadi semakin meningkat?

PANDUAN WAWANCARA UNTUK KARYAWAN

1. Apakah anda pernah diberikan penghargaan oleh perusahaan? Bentuk penghargaan berupa apa?
2. Mengapa anda layak untuk menerima penghargaan tersebut?
3. Berapa kali Anda mengalami rotasi dan mengapa dirotasi?
4. Bagaimana perasaan Anda waktu tahu terkena rotasi?
5. Menurut Anda, perlu tidak dilakukan rotasi? Mengapa?
6. Apakah dengan rotasi pengetahuan Anda bertambah? Jelaskan?
7. Menurut Anda, adakah tambahan pengalaman dari rotasi itu?
8. Jika Anda tidak dirotasi dalam jangka panjang, apa yang akan terjadi?
9. Apakah setelah rotasi remunerasi Anda meningkat?
10. Apakah remunerasi yang Saudara terima sudah cukup, bisa memenuhi kebutuhan Anda?
11. Apakah remunerasi yang Anda terima sudah sesuai dengan beban kinerja Saudara?
12. Menurut Anda, ada tidak pengaruh rotasi terhadap kinerja?
13. Jika remunerasi Anda diberikan secara maksimal, apakah Anda akan bekerja dengan lebih baik lagi?
14. Apa yang menyebabkan kejenuhan dalam bekerja?
15. Apakah anda merasa puas bekerja di perusahaan ini? Apa saja yang diberikan oleh perusahaan kepada anda sehingga anda merasa puas?
16. Bagaimanakah kinerja anda selama bekerja di perusahaan ini?
17. Hal-hal apa sajakah yang anda lakukan untuk meningkatkan kinerja di perusahaan ini?

Lampiran 2.

DATA 30 RESPONDEN UNTUK UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No	Penghargaan											Total	Rotasi Kerja				Total
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11		r1	r2	r3	r4	
1	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	45	5	5	5	5	20
2	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	41	5	5	5	2	17
3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	50	3	5	4	2	14
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	38	4	4	4	3	15
5	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	33	5	5	5	4	19
6	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	50	4	4	5	4	17
7	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	45	5	4	5	2	16
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	31	4	4	5	3	16
9	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	39	5	4	5	3	17
10	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	48	4	4	4	2	14
11	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	42	4	5	4	2	15
12	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	51	2	2	4	3	11
13	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53	4	3	4	3	14
14	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	38	5	5	5	5	20
15	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	46	5	5	4	5	19
16	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	39	4	3	4	4	15
17	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	42	4	5	4	5	18
18	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	51	4	5	5	4	18
19	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	40	4	4	4	2	14
20	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	52	5	5	5	5	20
21	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	49	4	4	4	2	14
22	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	38	5	5	5	5	20
23	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3	3	39	5	4	5	4	18
24	3	3	4	5	4	5	4	3	5	4	4	44	5	4	4	3	16
25	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	53	5	5	5	5	20
26	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	40	5	5	5	5	20
27	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	32	5	4	5	5	19
28	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	43	5	4	4	4	17
29	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	43	5	4	4	2	15
30	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	45	5	4	4	3	16

No	Kepuasan				Total	Kinerja				Total
	kp1	kp2	kp3	kp4		kn1	kn2	kn3	kn4	
1	3	4	3	3	13	4	4	5	5	18
2	4	5	3	4	16	5	4	5	5	19
3	3	4	3	3	13	4	5	5	4	18
4	4	5	3	5	17	4	4	4	4	16
5	2	1	2	1	6	3	4	1	3	11
6	4	5	2	5	16	2	4	5	2	13
7	3	3	3	4	13	2	2	4	5	13
8	4	4	4	5	17	5	5	4	5	19
9	5	5	1	5	16	2	2	1	2	7
10	5	4	4	5	18	5	3	5	5	18
11	4	5	2	4	15	2	2	4	2	10
12	4	4	2	3	13	2	2	4	5	13
13	3	3	2	3	11	2	3	5	2	12
14	4	4	1	5	14	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	16	5	4	5	5	19
16	4	4	3	3	14	4	5	4	4	17
17	3	4	2	4	13	4	4	4	4	16
18	4	4	4	4	16	3	3	5	3	14
19	5	5	5	5	20	5	4	3	5	17
20	3	4	3	4	14	2	4	5	5	16
21	4	4	4	4	16	5	3	4	5	17
22	4	4	4	4	16	2	4	4	5	15
23	4	4	4	4	16	2	5	4	2	13
24	5	5	5	5	20	5	2	4	5	16
25	5	5	3	4	17	2	3	1	2	8
26	4	5	3	4	16	3	3	3	3	12
27	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17
28	4	5	3	5	17	5	5	5	5	20
29	4	5	3	5	17	3	3	4	5	15
30	4	5	3	4	16	5	5	5	5	20

Lampiran 3.

Uji Validitas Penghargaan Correlations

Correlations

		P1	P2	P3	P4	TOTAL_P
P1	Pearson Correlation	1	,482	,269	,204	,593
	Sig. (2-tailed)	.	,007	,151	,280	,001
	N	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	,482	1	,183	,370	,667
	Sig. (2-tailed)	,007	.	,333	,044	,000
	N	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	,269	,183	1	,472	,671
	Sig. (2-tailed)	,151	,333	.	,008	,000
	N	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	,204	,370	,472	1	,782
	Sig. (2-tailed)	,280	,044	,008	.	,000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL_P	Pearson Correlation	,593	,667	,671	,782	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		P5	P6	P7	P8	TOTAL_P
P5	Pearson Correlation	1	,390	,411	,370	,764
	Sig. (2-tailed)	.	,033	,024	,044	,000
	N	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	,390	1	,193	,137	,624
	Sig. (2-tailed)	,033	.	,307	,469	,000
	N	30	30	30	30	30
P7	Pearson Correlation	,411	,193	1	,579	,761
	Sig. (2-tailed)	,024	,307	.	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	,370	,137	,579	1	,656
	Sig. (2-tailed)	,044	,469	,001	.	,000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL_P	Pearson Correlation	,764	,624	,761	,656	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		P9	P10	P11	TOTAL_P
P9	Pearson Correlation	1	,614	,543	,689
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30
P10	Pearson Correlation	,614	1	,635	,856
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	30	30	30	30
P11	Pearson Correlation	,543	,635	1	,886
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,000
	N	30	30	30	30
TOTAL_P	Pearson Correlation	,689	,856	,886	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas Rotasi Kerja Correlations

Correlations

		R1	R2	R3	R4	TOTAL_R
R1	Pearson Correlation	1	,491	,464	,376	,740
	Sig. (2-tailed)	.	,006	,010	,040	,000
	N	30	30	30	30	30
R2	Pearson Correlation	,491	1	,407	,354	,721
	Sig. (2-tailed)	,006	.	,026	,055	,000
	N	30	30	30	30	30
R3	Pearson Correlation	,464	,407	1	,454	,703
	Sig. (2-tailed)	,010	,026	.	,012	,000
	N	30	30	30	30	30
R4	Pearson Correlation	,376	,354	,454	1	,815
	Sig. (2-tailed)	,040	,055	,012	.	,000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL_R	Pearson Correlation	,740	,721	,703	,815	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Kepuasan Correlations

Correlations

		KP1	KP2	KP3	KP4	TOTAL_KP
KP1	Pearson Correlation	1	,727	,404	,717	,876
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,027	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
KP2	Pearson Correlation	,727	1	,194	,740	,816
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,303	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
KP3	Pearson Correlation	,404	,194	1	,271	,633
	Sig. (2-tailed)	,027	,303	.	,148	,000
	N	30	30	30	30	30
KP4	Pearson Correlation	,717	,740	,271	1	,848
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,148	.	,000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL_KP	Pearson Correlation	,876	,816	,633	,848	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Kinerja Correlations

Correlations

		KN1	KN2	KN3	KN4	TOTAL_KN
KN1	Pearson Correlation	1	,402	,305	,618	,815
	Sig. (2-tailed)	.	,028	,102	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
KN2	Pearson Correlation	,402	1	,286	,167	,609
	Sig. (2-tailed)	,028	.	,126	,377	,000
	N	30	30	30	30	30
KN3	Pearson Correlation	,305	,286	1	,415	,692
	Sig. (2-tailed)	,102	,126	.	,023	,000
	N	30	30	30	30	30
KN4	Pearson Correlation	,618	,167	,415	1	,777
	Sig. (2-tailed)	,000	,377	,023	.	,000
	N	30	30	30	30	30
TOTAL_KN	Pearson Correlation	,815	,609	,692	,777	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4.

DATA 60 RESPONDEN

No	Penghargaan											Total
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	
1	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	40
2	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	41
3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	33
4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	34
5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	46
6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	49
7	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	27
8	4	4	3	3	4	2	2	3	2	3	4	34
9	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	35
10	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	37
11	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	38
12	2	2	1	5	2	3	2	2	4	2	2	27
13	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	43
14	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	34
15	4	3	3	3	4	5	3	3	2	2	2	34
16	4	3	3	3	4	4	2	3	5	5	5	41
17	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	38
18	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	44
19	5	5	5	5	5	5	2	2	3	5	3	45
20	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	39
21	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	27
22	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	38
23	4	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	31
24	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	36
25	3	3	3	3	3	2	3	5	4	4	4	37
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	41
27	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	41
28	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	4	42
29	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	35
30	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	36
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	38
32	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	39
33	5	5	4	4	5	5	3	5	2	4	3	45
34	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	28
35	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	29

36	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	36
37	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	36
38	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	43
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
41	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	44
42	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	37
43	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	37
44	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	37
45	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	32
46	4	3	4	3	4	3	2	3	5	4	3	38
47	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	38
48	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	39
49	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	38
50	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	41
51	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	41
52	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	39
53	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	40
54	4	4	4	4	5	4	3	4	2	2	3	39
55	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	40
56	5	5	5	5	5	2	2	4	2	2	2	39
57	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	42
58	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35
59	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	42
60	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	42
Rata-rata	3,72	3,60	3,47	3,50	4,00	3,70	3,12	3,28	3,32	3,18	3,18	
Prosentase	74,33%	72,00%	69,33%	70,00%	80,00%	74,00%	62,33%	65,67%	66,33%	63,67%	63,67%	
Kategori	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	
Rata-rata Total	3,46											
Prosentase Total	69,21%											
Kategori Total	Tinggi											

No	Rotasi Kerja				Total	Kepuasan				Total
	r1	r2	r3	r4		kp1	kp2	kp3	kp4	
1	4	4	4	4	16	3	5	4	4	16
2	4	4	4	4	16	4	3	5	4	16
3	2	2	2	4	10	5	3	2	2	12
4	3	2	3	2	10	4	3	2	3	12
5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
7	2	3	2	2	9	5	5	5	5	20
8	4	4	2	3	13	5	4	2	2	13
9	4	3	3	4	14	3	3	3	4	13
10	4	4	3	4	15	3	3	4	4	14
11	4	4	3	4	15	5	4	3	2	14
12	3	1	3	2	9	2	2	2	3	9
13	5	5	3	5	18	4	5	5	4	18
14	4	2	2	2	10	4	3	2	3	12
15	3	4	2	3	12	3	2	3	5	13
16	4	4	4	4	16	4	3	4	5	16
17	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15
18	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20
19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
20	4	4	4	4	16	5	4	3	3	15
21	3	2	2	2	9	2	2	2	3	9
22	4	4	3	4	15	4	5	4	2	15
23	2	2	2	4	10	3	3	3	2	11
24	3	4	3	4	14	3	3	4	4	14
25	4	4	3	3	14	4	4	4	2	14
26	4	5	4	4	17	4	4	4	5	17
27	4	5	4	4	17	4	4	4	5	17
28	4	5	4	4	17	4	3	5	5	17
29	4	3	3	4	14	4	3	2	4	13
30	4	4	2	4	14	4	3	3	3	13
31	4	4	3	4	15	4	5	2	4	15
32	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15
33	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
34	2	2	2	3	9	2	2	2	4	10
35	2	2	2	4	10	4	3	2	2	11
36	4	4	2	4	14	4	3	2	4	13
37	4	4	2	4	14	4	5	4	1	14
38	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19

39	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20
40	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20
41	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
42	3	3	4	4	14	4	3	3	4	14
43	4	4	2	4	14	4	3	4	3	14
44	4	4	3	4	15	4	4	2	4	14
45	2	2	4	2	10	4	3	2	3	12
46	4	4	3	4	15	4	3	4	4	15
47	4	4	3	4	15	3	3	5	4	15
48	4	4	4	4	16	4	5	5	1	15
49	4	4	3	4	15	4	5	4	2	15
50	4	4	4	4	16	4	4	5	3	16
51	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
52	4	4	4	4	16	5	5	3	2	15
53	4	4	4	4	16	5	3	3	4	15
54	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
55	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
56	3	3	5	5	16	4	4	4	3	15
57	5	5	3	4	17	4	5	5	3	17
58	4	4	3	3	14	4	3	2	4	13
59	4	5	3	5	17	3	5	5	4	17
60	4	5	4	5	18	3	4	5	5	17
Rata-rata	3,87	3,85	3,33	3,88		4,00	3,82	3,70	3,67	
Prosentase	77,33%	77,00%	66,67%	77,67%		80,00%	76,33%	74,00%	73,33%	
Kategori	Tinggi	Tinggi	Sedang	Tinggi		Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	
Rata-rata Total	3,73				3,80					
Prosentase Total	74,67%				75,92%					
Kategori Total	Tinggi				Tinggi					

No	Kinerja				Total
	kn1	kn2	kn3	kn4	
1	4	4	3	3	14
2	4	4	4	2	14
3	2	2	2	2	8
4	2	2	2	2	8
5	4	4	3	5	16
6	5	2	5	5	17
7	4	5	5	5	19
8	2	3	2	2	9
9	2	2	3	2	9
10	3	3	4	2	12
11	4	4	2	2	12
12	5	5	5	5	20
13	5	4	4	2	15
14	2	2	2	2	8
15	3	2	3	1	9
16	4	4	4	2	14
17	4	3	4	1	12
18	4	4	3	5	16
19	4	4	4	4	16
20	3	4	3	4	14
21	2	2	2	2	8
22	4	4	2	2	12
23	2	2	2	2	8
24	4	3	3	1	11
25	3	3	3	2	11
26	4	3	4	3	14
27	4	4	4	2	14
28	4	4	4	2	14
29	5	2	2	2	11
30	3	3	3	2	11
31	4	4	3	2	13
32	3	3	4	3	13
33	4	4	4	4	16
34	2	2	2	2	8
35	2	2	3	1	8
36	4	2	3	2	11
37	3	2	3	3	11
38	4	4	4	4	16

39	4	3	4	5	16
40	4	4	4	4	16
41	4	4	4	4	16
42	2	3	3	3	11
43	4	2	4	2	12
44	3	3	3	3	12
45	2	2	2	2	8
46	3	3	3	3	12
47	4	3	3	2	12
48	4	3	4	3	14
49	4	3	4	2	13
50	4	3	2	5	14
51	4	4	3	3	14
52	4	3	4	2	13
53	4	4	3	3	14
54	5	2	3	4	14
55	4	3	4	3	14
56	3	4	4	3	14
57	3	4	4	4	15
58	1	2	2	4	9
59	4	3	3	4	14
60	4	4	3	4	15
Rata-rata	3,48	3,15	3,25	2,85	
Prosentase	69,67%	63,00%	65,00%	57,00%	
Kategori	Tinggi	Sedang	Sedang	Sedang	
Rata-rata Total	3,18				
Prosentase Total	63,67%				
Kategori Total	Sedang				

Lampiran 5.

Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Jabatan	Usia	Pendidikan Terakhir
1	Laki-laki	Manajer	35	S1
2	Laki-laki	Admin Keuangan	30	S1
3	Laki-laki	Admin Keuangan	33	S1
4	Perempuan	Admin Keuangan	31	S1
5	Perempuan	Admin Keuangan	28	S1
6	Perempuan	Admin Keuangan	27	S1
7	Perempuan	Admin Keuangan	29	S1
8	Perempuan	Admin Keuangan	26	S1
9	Perempuan	Admin Data	27	S1
10	Perempuan	Admin Data	30	S1
11	Perempuan	Admin Data	28	S1
12	Perempuan	Admin Data	29	S1
13	Perempuan	Admin Data	27	S1
14	Perempuan	Admin Data	26	S1
15	Perempuan	Admin Data	26	S1
16	Perempuan	Admin Data	27	S1
17	Perempuan	Admin Data	28	S1
18	Perempuan	Admin Data	27	S1
19	Perempuan	Admin Data	27	S1
20	Perempuan	Admin Data	28	S1
21	Perempuan	Admin Data	29	S1
22	Perempuan	Admin Data	30	S1
23	Perempuan	Admin Data	26	S1
24	Perempuan	Admin Data	27	S1
25	Perempuan	Admin Data	25	S1
26	Perempuan	Admin Data	27	S1
27	Perempuan	Admin Data	28	S1
28	Laki-laki	Marketing	27	S1
29	Laki-laki	Marketing	27	S1
30	Laki-laki	Marketing	29	S1
31	Laki-laki	Marketing	30	S1
32	Laki-laki	Marketing	31	S1
33	Laki-laki	Marketing	33	S1
34	Laki-laki	Marketing	32	S1
35	Laki-laki	Marketing	30	S1
36	Laki-laki	Marketing	30	S1

37	Laki-laki	Marketing	30	S1
38	Laki-laki	Marketing	32	S1
39	Laki-laki	Marketing	33	S1
40	Laki-laki	Marketing	31	S1
41	Laki-laki	Marketing	31	D3
42	Laki-laki	Marketing	30	D3
43	Laki-laki	Marketing	30	D3
44	Laki-laki	Marketing	28	D3
45	Laki-laki	Marketing	27	D3
46	Laki-laki	Marketing	28	D3
47	Laki-laki	Marketing	29	D3
48	Laki-laki	Marketing	29	D3
49	Laki-laki	Marketing	29	D3
50	Laki-laki	Marketing	30	D3
51	Laki-laki	Marketing	31	D3
52	Laki-laki	Marketing	33	D3
53	Laki-laki	Marketing	27	D3
54	Laki-laki	Marketing	27	D3
55	Laki-laki	Marketing	25	D3
56	Laki-laki	Marketing	26	D3
57	Laki-laki	Marketing	27	D3
58	Laki-laki	Marketing	29	D3
59	Laki-laki	Marketing	26	D3
60	Laki-laki	Marketing	27	D3

Lampiran 6.

Pengaruh Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kepuasan

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables	Variables	Method
1	Rotasi Kerja, a	.	Enter

All requested variables entered.

Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted	Std. Error of
1	,842	,710	,699	1,56194

Predictors: (Constant), Rotasi Kerja, Penghargaan

ANOVA

Model		Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	339,923	2	169,962	69,666	,000
	Residual	139,060	57	2,440		
	Total	478,983	59			

Predictors: (Constant), Rotasi Kerja, Penghargaan

Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,407	2,669		,152	,879
	Penghargaan	,191	,167	,323	7,735	,003
	Rotasi Kerja	,502	,269	,526	6,867	,007

Dependent Variable: Kepuasan

Pengaruh Penghargaan dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables	Variables	Method
1	Rotasi Kerja, a	.	Enter

All requested variables entered.

Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted	Std. Error of
1	,650	,423	,403	2,24018

Predictors: (Constant), Rotasi Kerja, Penghargaan

ANOVA

Model		Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	209,684	2	104,842	20,891	,000
	Residual	286,050	57	5,018		
	Total	495,733	59			

Predictors: (Constant), Rotasi Kerja, Penghargaan

Dependent Variable: Kinerja

Coefficients

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,190	3,829		2,139	,037
	Penghargaan	,317	,239	,527	2,628	,009
	Rotasi Kerja	1,113	,385	1,146	2,889	,005

Dependent Variable: Kinerja

Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables	Variables	Method
1	Kepuasan	.	Enter

All requested variables entered.

Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted	Std. Error of
1	,753	,567	,560	1,92371

Predictors: (Constant), Kepuasan

ANOVA

Model		Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281,096	1	281,096	75,958	,000
	Residual	214,638	58	3,701		
	Total	495,733	59			

Predictors: (Constant), Kepuasan

Dependent Variable: Kinerja

Coefficients

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,102	1,357		,812	,420
	Kepuasan	,766	,088	,753	8,715	,000

Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 8.

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df	Pr 0.50	0.25 0.20	0.10 0.10	0.05 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Lampiran 9.

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78