

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam landasan teori ini akan dibahas teori yang ada hubungannya dengan masalah yang diangkat sehingga membantu penulis dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

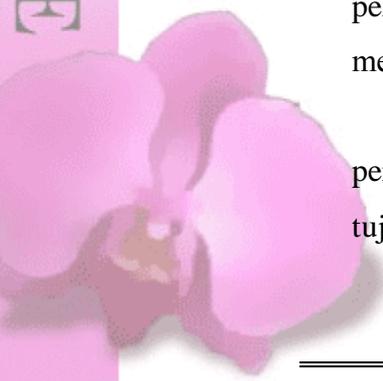
2.1 Rotasi Karyawan

2.1.1 Pengertian Rotasi Karyawan

Rotasi karyawan atau sering juga disebut dengan mutasi/pemindahan karyawan sebenarnya merupakan suatu hal yang lazim dilakukan dalam suatu perusahaan. Menurut Alex S. Nitisemito (2006:118) kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah banyak dikenal, baik dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Menurut Sumarwoto, (2011)“ pengertian rotasi kerja adalah memutar atau menggilir penempatan pejabat struktural maupun fungsional dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya yang ditetapkan dalam sebuah kebijakan yang bersifat *compulsary*”. Handoko (2000:41) memberikan pengertian “rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan- pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan”.

Robins (2006:649) mengemukakan bahwa “Rotasi Jabatan adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat



penganekaragaman kegiatan karyawan”. Rotasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *The Right Man in The Right Place* atau menempatkan orang sesuai pada tempatnya. Dengan demikian rotasi yang dijalankan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif.

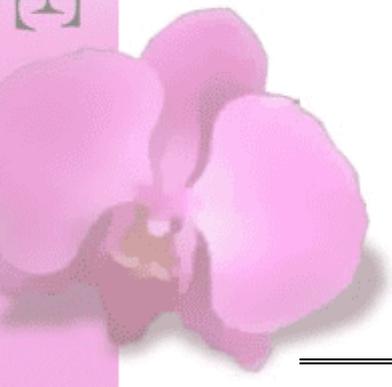
Rotasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *The Right Man in The Right Place* atau menempatkan orang sesuai pada tempatnya. Dengan demikian rotasi yang dijalankan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif. Jika rotasi yang tidak dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi rotasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi bahkan mungkin justru akan dapat merugikan perusahaan tersebut.

Untuk melaksanakan rotasi dapat didasarkan pada beberapa alasan yang antara lain: kemampuan kerja, tanggung jawab dan kemampuan. Agar rotasi dan pemindahan yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi maka perlu adanya evaluasi pada setiap pekerja terus menerus secara obyektif dan berusaha melaksanakan prinsip *the right man in the right place*. Namun demikian dalam praktek sulit bagi perusahaan untuk melaksanakan prinsip untuk menetapkan karyawan secara tepat, meskipun kebijakan rotasi tersebut dilaksanakan secara maksimal. Untuk itulah maka perlu adanya evaluasi terus menerus secara obyektif terhadap para pekerja untuk landasan dalam melaksanakan rotasi agar prinsip orang yang tepat pada tempat yang tepat dapat dilaksanakan dengan baik.

2.1.2 Tujuan Rotasi Karyawan

a. Untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja

Menurut Alex S.Nitisemito (2006:122) menyatakan bahwa meskipun sudah mengusahakan agar tujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi tidak berarti persoalannya selesai. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin mungkin dapat menimbulkan rasa bosan, sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat kegairahan kerja menurun. Hal ini dapat terjadi



meskipun sebetulnya penempatan orang tersebut pada tempat yang telah dilaksanakan.

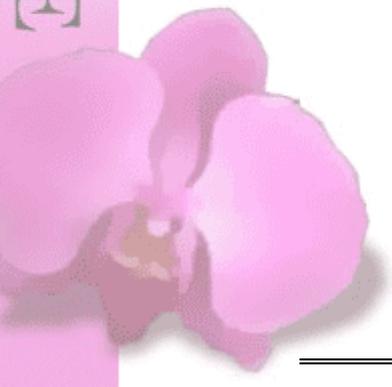
Kebijakan dalam mempromosikan / memindahkan pada pekerjaan yang lebih tinggi belum mengizinkan karena beberapa pertimbangan maka salah satu caranya adalah dengan jalan merotasikan karyawan. Kebijakan rotasi harus hati-hati jangan sampai terjadi justru pada tempat yang baru tersebut bukan semangat dan kegairahan kerjanya saja yang turun tetapi pekerjaan yang baru tersebut tidak cocok dengan kemampuannya yang dimiliki karyawan. Untuk itulah dalam memutuskan diusahakan agar tugas yang baru tersebut masih searah dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya.

b. Untuk dapat saling menggantikan

Keluar/tidak masuknya karyawan dari perusahaan mungkin karena sakit atau sebab-sebab lain yang menyebabkan seorang karyawan tidak masuk bekerja. Hal ini berarti pekerjaan yang menjadi bagiannya tidak dapat dikerjakan. Apabila pengganti tidak ada maka pekerjaan tersebut akan terhenti, apabila terhentinya pekerjaan menyebabkan terhentinya pekerjaan-pekerjaan lain maka hal itu dapat merugikan perusahaan.

Apabila terhentinya cukup lama tentu dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar. Misalnya suatu perusahaan yang mesin dan peralatannya digerakkan dan ditangani oleh seorang karyawan. Kebetulan karyawan tersebut sakit dan karyawan lain tidak ada yang sanggup menggantikan maka akan terhentilah hampir seluruh pekerjaan dalam perusahaan tersebut dan bilamana hal ini berlangsung lama tanpa dapat diatasi maka dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar. Kebijakan rotasi bertujuan agar karyawan yang dirotasi tersebut mempunyai pengalaman dan pengetahuan pada tempat yang baru.

Pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapkan diperlukan dapat saling menggantikan. Bila karyawan tersebut dirasa cukup pengalaman dan pengetahuannya untuk dapat

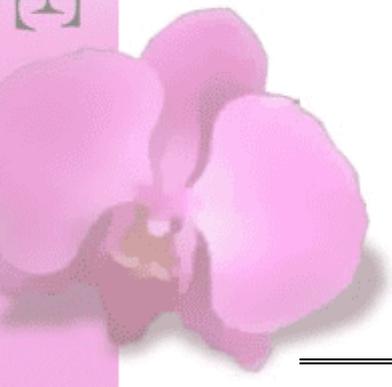


saling menggantikan maka karyawan tersebut harus dikembalikan pada tempat semula. Hal ini tidaklah berarti bahwa rotasi yang dilakukan tersebut harus bersifat sementara secara mutlak sebab bilamana dengan rotasi tersebut efektifitas dan efisiensi dapat ditingkatkan maka rotasi tersebut tidak perlu dilakukan untuk sementara. Artinya dengan kata lain karyawan yang dirotasikan tersebut tidak perlu dikembalikan pada tempat semula. Sebenarnya rotasi tidak mesti inisiatifnya datang dari atasan tetapi inisiatif juga bisa dari bawahan.

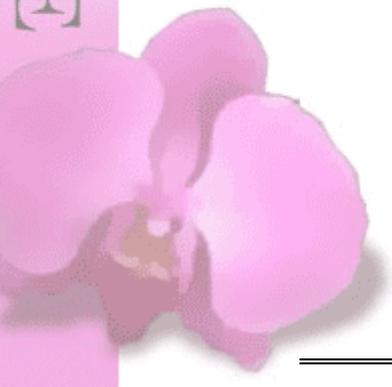
Perusahaan harus terus menerus melakukan evaluasi agar rotasi dapat dilaksanakan dengan cara yang tepat dan waktu yang tepat. Misalnya ada karyawan yang menurun prestasi kerjanya karena sudah bekerja terlalu lama pada bagian atau tempat tertentu maka perusahaan harus segera dapat mengetahuinya. Tapi dalam kenyataannya sering terjadi bahwa karyawan yang seharusnya sudah dapat segera dirotasi ternyata juga belum dirotasi. Hal ini dapat terjadi karena sistem evaluasi yang dilaksanakan kurang dapat dipakai sebagai pedoman dalam rangka rotasi. Tapi mungkin juga karena keterbatasan kemampuan perusahaan tersebut.

Prinsip Rotasi Jabatan menurut Hasibuan (2003:102) 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 (2003:102) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi Jabatan adalah sebagai berikut :

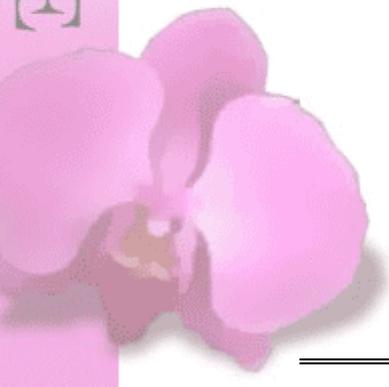
- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran 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.

Selain itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan jika melakukan rotasi / pemindahan karyawan, yaitu:

1) Rotasi Harus terkoordinir

Menurut Alex S. Nitisemito (2006:131) dalam melaksanakan rotasi sebaiknya dilakukan secara terkoordinir yang menyangkut kegiatan lainnya secara berantai. Misalnya rotasi pada bagian A ke bagian B maka perlu pemikiran rotasi dilakukan



secara terkodiner sebab rotasi adalah gerak berputar. Mungkin saja rotasi yang dilakukan tidak menyangkut kegiatan lain secara berantai misalnya rotasi seorang karyawan dari bagian A ke bagian B karena bagian A dinilai ada kelebihan karyawan sedang bagian B kebetulan kekurangan karyawan.

2) Rotasi Harus Menunjang Kepuasan Kerja

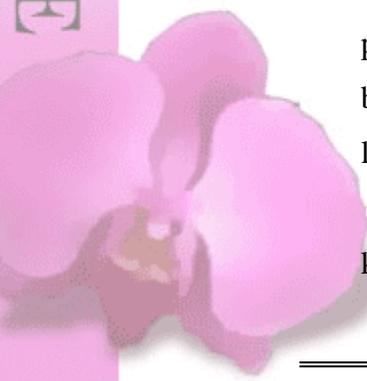
Menurut Gary Dessler (2015:18) karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai berapa baik mereka mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang dan kepuasan itu bisa diperoleh saat karyawan dirotasi kepekerjaan yang lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang dan bersifat monoton akan menciptakan kebosanan. Apabila kepuasan kerja karyawan meningkat maka kinerja yang dihasilkannya juga akan meningkat. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawan yang tinggi sangat penting karena akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik.

2.2 Promosi Jabatan

2.2.1 Definisi Promosi Jabatan

Hasibuan (2002 : 108). Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Manullang (2004 : 153). Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Nitisemito (2006:81). Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu

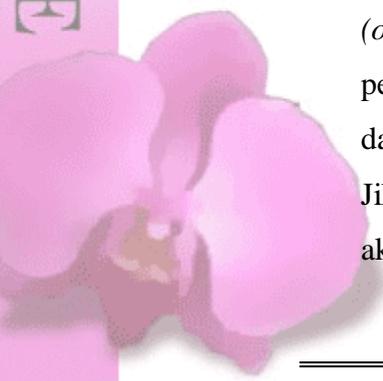


diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Nasution (2000:140). Promosi adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya.

Siagian (2004:169). Promosi adalah perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Wursanto (2008:68) istilah promosi (promotion) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status penghargaan yang lebih tinggi. Heldjrachman (2001:111), menyatakan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bisa menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran



dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang pantas atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

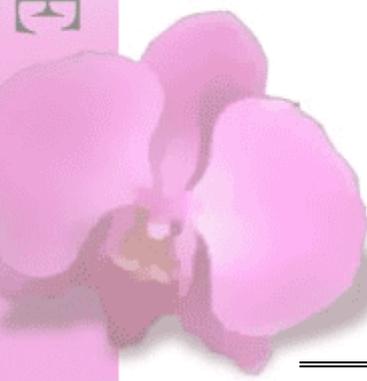
Promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Hasibuan (2005:248) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Terry (2003:130), motivasi adalah mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat ia ingin melaksanakan. Menurut Mahesa dalam Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Adapun motivasi menurut Mathis dan Jackson (2001:89), “Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang



tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal: mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia". Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah pemberian suatu rangsangan atau dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan pimpinan melalui petunjuk-petunjuknya.

2.3.2 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2005:221) tujuan pemberian motivasi, antara lain:

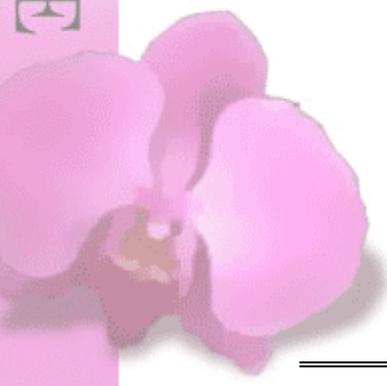
- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.
- l. Dan lain sebagainya.

2.3.3 Bentuk dan Prinsip Motivasi

a. Bentuk Motivasi

Sarwoto (2007:133), motivasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok atau golongan, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- 1) Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka



menjalankan sesuatu yang kita inginkan, yaitu dengan cara memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah atau insentif.

- 2) Motivasi negatif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka menjalankan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang akan digunakan, biasanya melalui intimidasi yang bisa berupa ancaman dan teror.

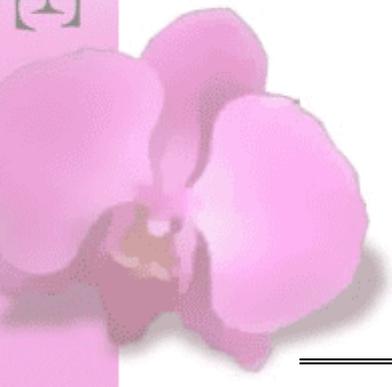
b. Prinsip Motivasi

Prinsip motivasi menurut Gitosudarmo (2007:28), menggambarkan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Prinsip timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Prinsip timbulnya motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses sebagai berikut :

- 1) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha menguranginya dengan perilaku tertentu.
 - 2) Mencari cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
 - 3) Mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara tertentu dan didukung oleh kemampuan, ketrampilan dan pengalaman.
 - 4) Imbalan atau hukuman yang diterima akan dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
 - 5) Menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- 1 Teori A.H. Maslow

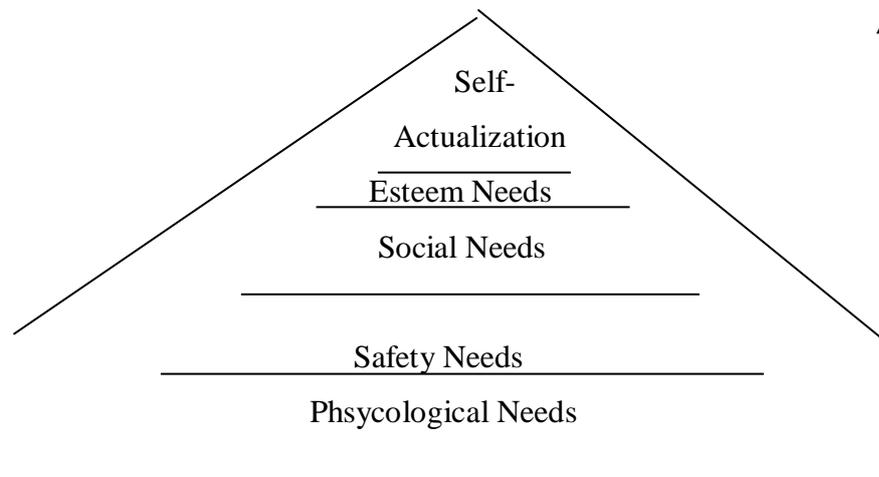
Menurut Maslow model teori motivasi sebagai berikut :Kebutuhan psikologis, termasuk di dalamnya adalah sandang, pangan, papan, seks dan kebutuhan psikologis lainnya. Kebutuhan



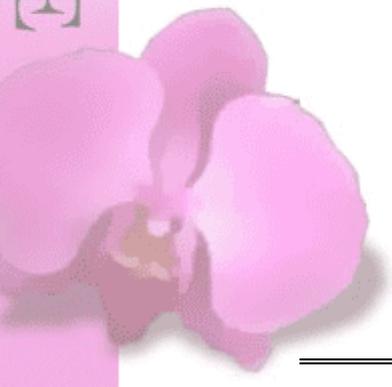
akan rasa aman, tercakup di dalamnya tentang keamanan fisik, keamanan atas harta. Kebutuhan akan rasa ikut memiliki dan cinta (sosial), termasuk di dalamnya kebutuhan berkeluarga, berkelompok dan bergaul.

Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia untuk dihargai dan dihormati. Kebutuhan akan realisasi diri adalah kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimal keterampilan dan potensi. Hirarki kebutuhan Maslow tersebut dapat digambarkan dalam bentuk piramida seperti di bawah ini :

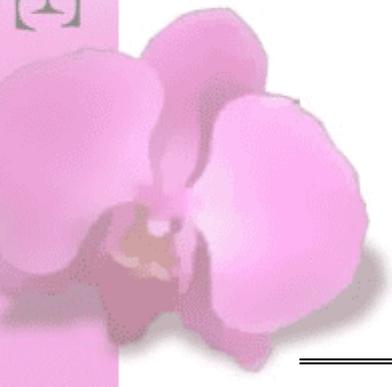
Gambar 2.1
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow



- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja secara giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang paling rendah.



- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan akan keamanan dan kesehatan jiwa di tempat pekerjaan membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh manajer. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia yang hidup menyendiri. Karena manusia makhluk sosial sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu: kebutuhan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia bekerja, kebutuhan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan serta kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap



potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.4 Beban Kerja

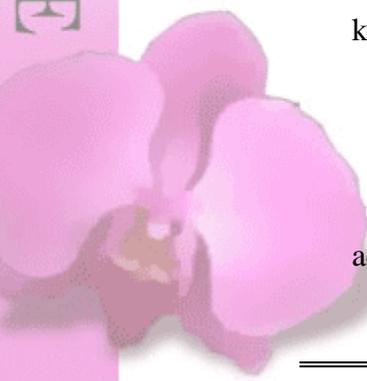
2.4.1 Pengertian Beban Kerja

Setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun mental (Tarwaka, 2004: 95). Everly dan Girdano (dalam Munandar 2001: 45) menyatakan bahwa beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Kategori lain dari beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Sedangkan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari pekerja (Tulus Winarsunu, 2008: 84)

Pengertian beban kerja menurut Moekijat (2004:77) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja.

2.4.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2004: 95), faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah:



a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Aspek beban kerja eksternal sering disebut sebagai stressor.

Yang termasuk beban kerja eksternal adalah:

1) Tugas-tugas (tasks)

Tugas ada yang bersifat fisik seperti, tata ruang kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja dan alat bantu kerja. Tugas juga ada yang bersifat mental seperti, kompleksitas pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2) Organisasi kerja

Organisasi kerja yang mempengaruhi beban kerja misalnya, lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, sistem pengupahan, kerja malam, tugas dan wewenang.

3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi beban kerja adalah yang termasuk dalam beban tambahan akibat lingkungan kerja. Misalnya saja lingkungan kerja fisik (penerangan, kebisingan, getaran mekanis), lingkungan kerja kimiawi (debu, gas pencemar udara), lingkungan kerja biologis (bakteri, virus dan parasit) dan lingkungan kerja psikologis (penempatan tenaga kerja).

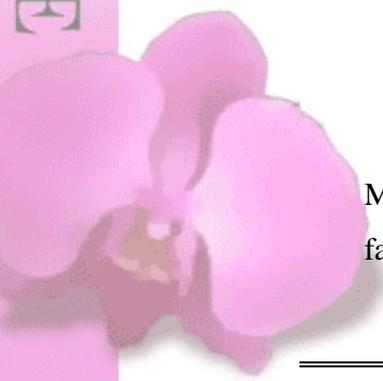
b. Faktor Internal

Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tersebut dikenal dengan strain. Secara ringkas faktor internal meliputi:

1) Faktor somatis, yaitu jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.

2) Faktor psikis, yaitu motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan lain sebagainya

Manuaba (2000) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:



a. Faktor Eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

- 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan
- 2) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut wring stresor.

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

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 pada dirinya. Sedangkan menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa: Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya, sehingga tidak sederhana dalam melakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang.



Sedangkan menurut Martoyo (2002) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja diatas dapat digaris bawahi bahwa kepuasan kerja yaitu merupakan suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan di dalam bekerja.

2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Hasibuan (2011), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Berdasarkan definisi diatas, indikator kepuasan kerja adalah :

- a. Menyenangi pekerjaannya
- b. Mencintai pekerjaannya
- c. Moral kerja
- d. kedisiplinan
- e. Prestasi kerja

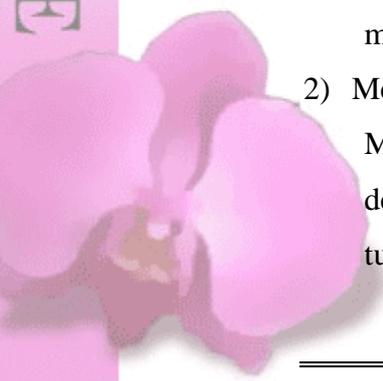
Berdasarkan indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menyenangi pekerjaannya

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

- 2) Mencintai pekerjaannya

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan



dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

3) Moral Kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

4) Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5) Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Dari uraian diatas kepuasan kerja dapat tercipta jika pengurus dan karyawan saling mendukung dan adanya kerja sama yang baik sehingga akan tercipta suatu tujuan yang baik yang telah disepakati bersama. hal ini akan nampak pada sikap kerja karyawan.

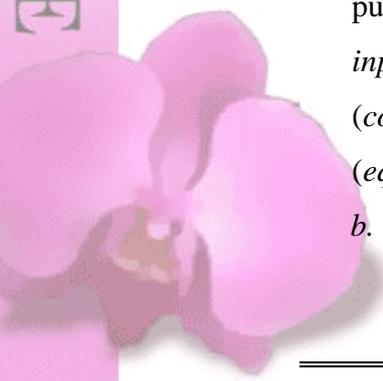
2.5.3 Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja para pegawai, yaitu meliputi:

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. Menurut teori ini puas atau tidak puasny pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas.

b. Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)



Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

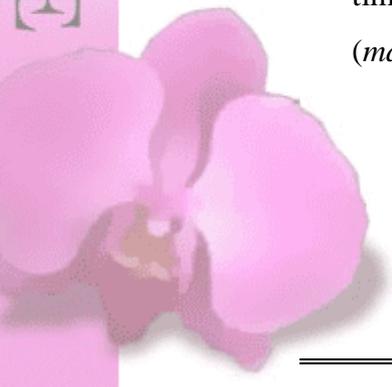
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak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

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari *Herzberg*

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg, ia menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu meliputi: faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).



2.5.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan baik besar maupun kecil. Menurut Luthan (2009) terdapat empat cara yang dapat dipakai untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu (1) *Rating Scale*, (2) *Critical incidents*, (3) *Interviews* dan (4) *Action Tendencies*.

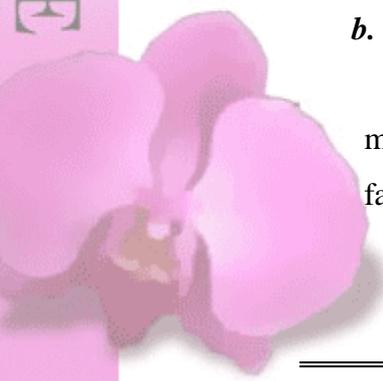
a. *Rating Scale*

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan *Rating Scale* antara lain: (1) *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, (2) *Job Descriptive Index*, dan (3) *Porter Need Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang demikian rupa yang di dalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategoriikan dalam unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Job descriptive index. adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kendall, dan Hulin. Dengan instrumen ini dapat diketahui secara luas bagaimana sikap karyawan terhadap komponen-komponen dari pekerjaan itu. Variabel yang diukur adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi dan mitra kerja. *Porter Need Satisfaction Questionnaire* adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja para manajer. Pertanyaan yang diajukan lebih memfokuskan diri pada permasalahan tertentu dan tantangan yang dihadapi oleh para manajer.

b. *Critical Incidents*

Critical Incidents dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dia menggunakan teknik ini dalam penelitiannya tentang teori motivasi dua faktor. Dalam penelitiannya tersebut dia mengajukan pertanyaan kepada para



karyawan tentang faktor-faktor apa yang saja yang membuat mereka puas dan tidak puas.

c. Interview

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan wawancara yang dilakukan terhadap para karyawan secara individu. Dengan metode ini dapat diketahui secara mendalam mengenai bagaimana sikap karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan.

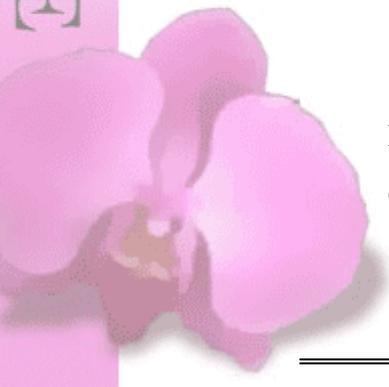
d. Action Tendencies

Action Tendencies dimaksudkan sebagai suatu kecenderungan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat berdasarkan *action tendencies*. Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan model *fixed response scale* yang dikembangkan dalam instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*.

Sementara itu menurut Robbins (Wibowo:2007) ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

- a. *Single Global Rating* yaitu meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti; dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Individu bisa menjawab puas dan tidak puas.
- b. *Summation Scoren* yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka pengukuran kepuasan kerja tidak sertamerta dilakukan secara menduga-duga, perlu adanya paradigma kuantitatif, dikarenakan kepuasan kerja karyawan berbeda antara satu-dengan yang lainnya. Pengukuran kepuasan kerja diatas hanyalah

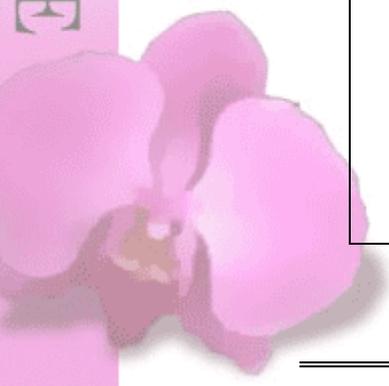


metodologi untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan dalam pekerjaannya.

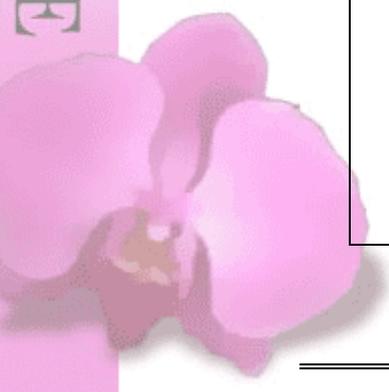
2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Terdahulu		
	Nama	Judul	Hasil
1.	Eka Gorby Setia Jaya (2015)	Pengaruh promosi jabatan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja agen PT. Asuransi Jiwasraya Magelang <i>Branch Office</i> .	(1) Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja agen (2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja agen (3) Promosi jabatan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja agen.
2	Putu Melati Purbaningrat (2015)	Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.	Hasil analisis Path digunakan untuk mendapatkan hasil sehingga ditemukan beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja, bila beban kerja karyawan maka meningkat stres kerja karyawan akan meningkat. Beban kerja berpengaruh

			negatif terhadap kepuasan kerja, bila beban kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Stres kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya.
3	Hendri Dodi (2016)	Pengaruh Mutasi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.	Hasil analisis dapat diketahui bahwa mutasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.
4	Mohammad Indra Alamsyah (2015)	Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.	1) Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi (β) 0,297 (** $p < 0.01$; $p = 0,000$) 2) Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi (β) - 0,313 (** $p < 0.01$; $p = 0,000$). 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan beban kerja berpengaruh negatif terhadap

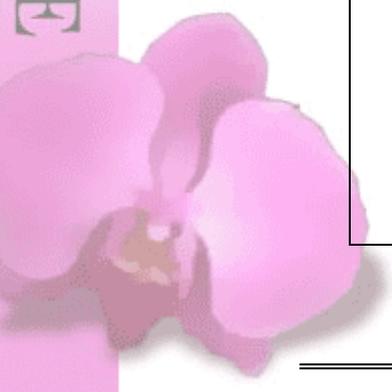


			kepuasan kerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi bahwa motivasi kerja. Kontribusi motivasi kerja dan beban kerja untuk menjelaskan kepuasan kerja karyawan Disperindagkop dan UKM DIY sebesar (ΔR^2) 0,142**.
5	Monic Aprilia Indrayati (2014)	Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang.	Hasil analisis dapat diketahui bahwa Koefisien determinasi total, diperoleh bahwa model dapat menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data, sebesar 48,10 %. Sehingga kesimpulannya adalah rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

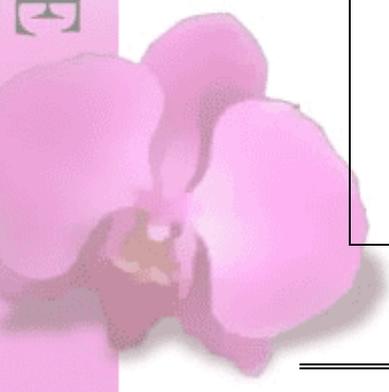


			karyawan.
6	Ni Wayan Mujiati (2015)	Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menyatakan variabel penempatan, motivasi kerja, memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan stres kerja memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Variabel yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah motivasi kerja.
7	Arik Hosniyatun (2015)	Pengaruh Mutasi, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada RSUD Dr. Abdoer Rahem Situbondo).	Hasil analisis data pada model 1, menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai yang mengalami mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, hasil analisis data pada model 2, menunjukkan bahwa promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai yang mengalami promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
8	Rahman Faisal (2015)	Pengaruh Rotasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi Karyawan Non	Secara simultan, rotasi pegawai dan kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi

		Dosen Sekolah Teknik Elektro Dan Informatika Institut Teknologi Bandung.	kerja karyawan STEI ITB dengan kontribusi yang diberikan sebesar 41,6%, sedangkan sisanya sebesar 58,4% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan kedua variabel bebas yang terdiri dari rotasi, kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan non Dosen STEI ITB.
9	Adelia Trisna Putri (2013)	Pengaruh Promosi dan Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kanwil II PT Pegadaian (PERSERO) Pekanbaru.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh posisi promosi dan pengalihan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kanwil II PT. Pegadaian (Persero) Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang memiliki promosi dan transfer pada tahun 2013 sebanyak 74 orang, dan untuk penentuan sampel menggunakan metode sensus sehingga seluruh populasi sampel dalam penelitian ini. Analisis data yang digunakan adalah analisis

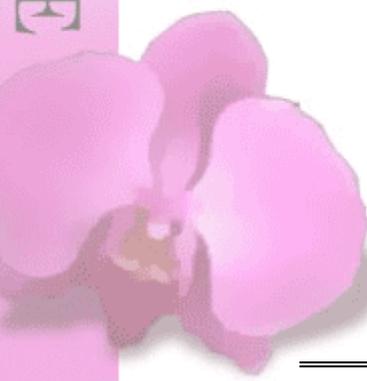
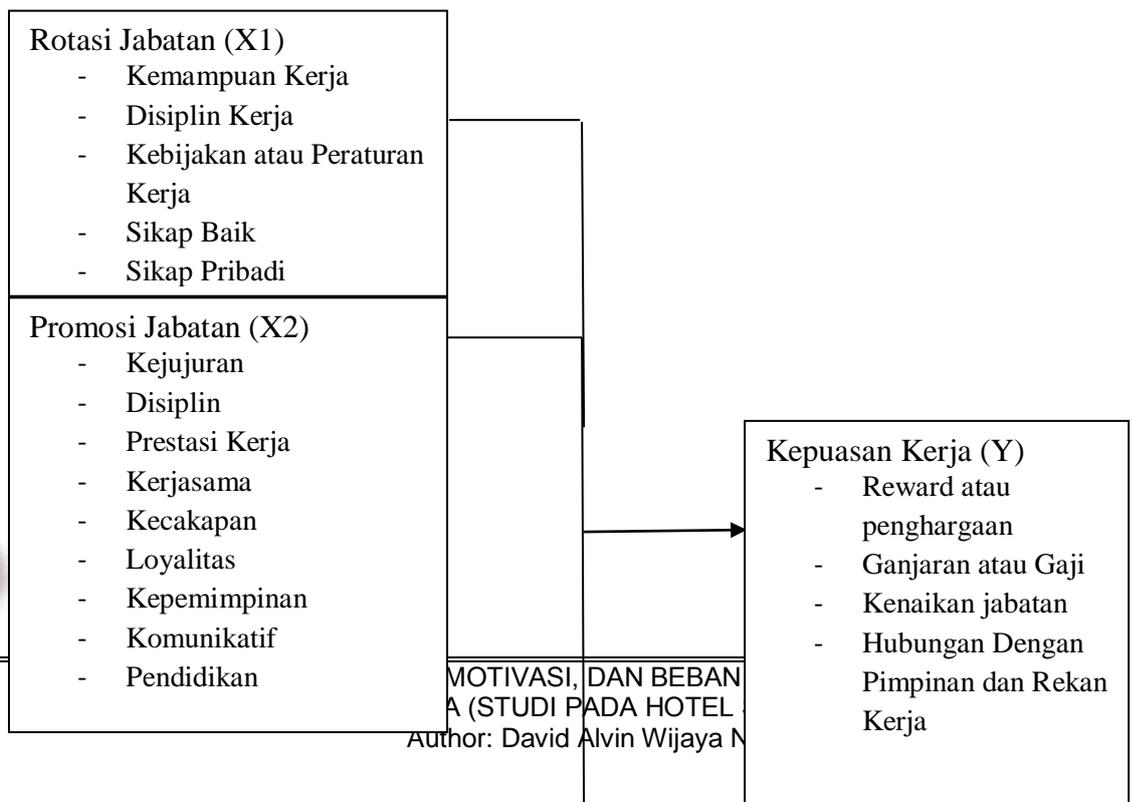


			deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 18.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kanwil II PT.Pegadaian (Persero) Pekanbaru.
10	Anwar Prabu (2005)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim.	Secara bersama-sama seluruh variabel bebas faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, dan kebutuhan, cukup berpengaruh terhadap



			<p>kepuasan kerja pegawai BKKBN Kabupaten Muara Enim yaitu sebesar 50,7% sedangkan sisanya yaitu sebesar 49,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti. Hal ini erat kaitannya dengan karakteristik yang dimiliki oleh responden. Secara parsial variabel kebutuhan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan variabel lingkungan kerja dan tingkat pendidikan memiliki pengaruh tidak bermakna terhadap kepuasan pegawai.</p>
--	--	--	--

2.7 Model Teori



Motivasi (X3)

- Dorongan Pemenuhan Kebutuhan Fisiologis
- Dorongan Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja
- Kondisi hubungan baik dengan rekan kerja
- Dorongan Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan
- Kebebasan mengemukakan pendapat

Beban Kerja (X4)

Faktor Eksternal :

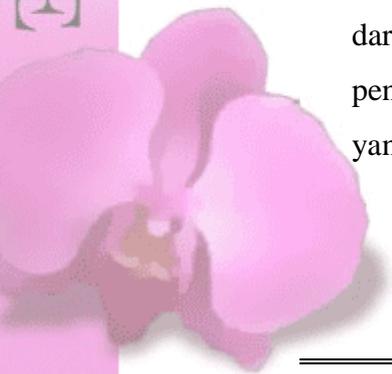
- Kompleksitas Pekerjaan
- Lamanya Waktu Kerja
- Target
- Ruang kerja

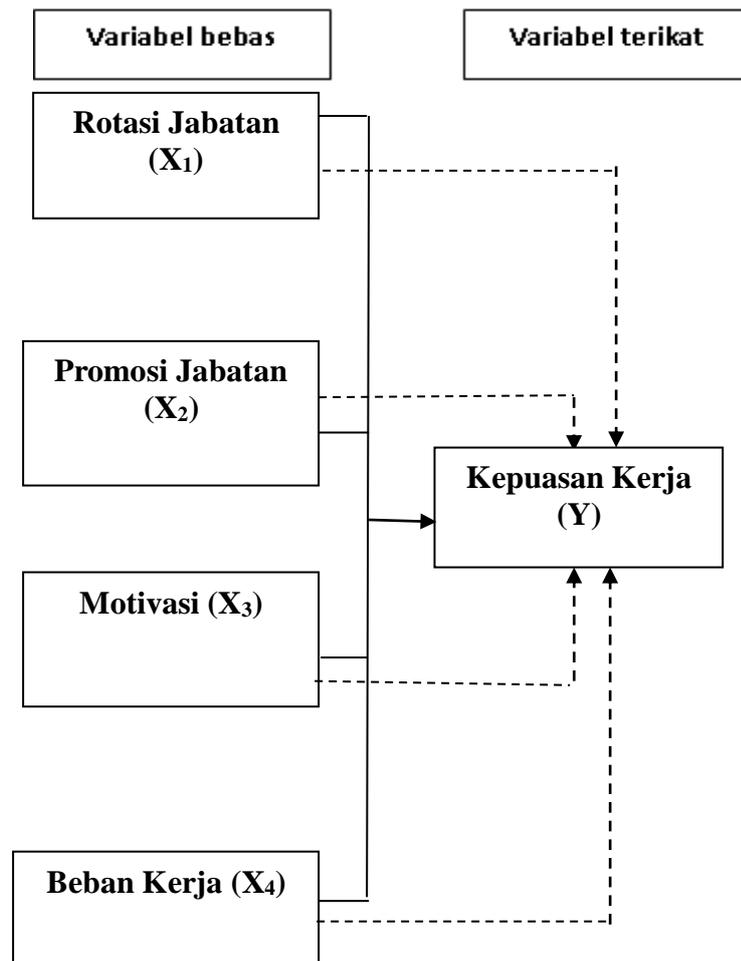
Faktor Internal :

- Kurang Percaya diri
- Kepercayaan

2.8 Metode

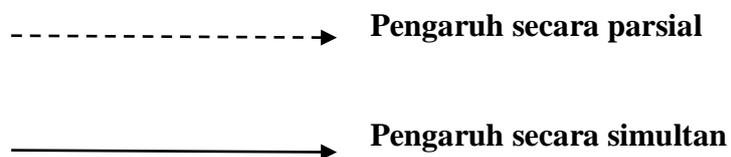
tesakan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Seorang peneliti harus mencari hubungan-hubungan yang menarik dan penting yang dapat menerangkan masalah yang diamati. Kemudian hubungan tersebut dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian orang lain dan dirumuskan dalam bentuk hipotesis agar dapat diuji maka konsep pokok yang diukur dengan variabel yang diberi definisi khusus oleh peneliti dimana variabel tersebut adalah turunan konsep dari lingkungan kerja, kompensasi serta dari prestasi kerja karyawan, agar peneliti dapat menguji hipotesis penelitian. Model kerangka pikir penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:





Gambar 2.2 Model Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:



2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

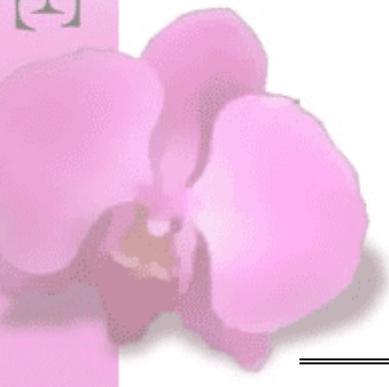
2.9.1 Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang)

Untuk memberi kepuasan kerja pada karyawan maka ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya seperti pengaruh rotasi, promosi, motivasi, dan beban kerja. Peningkatan tersebut tergantung masing-masing variabel rotasi, promosi, Motivasi, dan beban kerja sangat berpengaruh secara individu dan tidak bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Rotasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Rotasi ini memicu semangat dalam bekerja. Semangat ini ditimbulkan karena adanya pekerjaan yang lain dan berbeda agar tidak membosankan. Handoko (2000:41) memberikan pengertian “rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan- pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan”.

Promosi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat bila karyawan dinaikkan atau dipromosikan jabatannya, karyawan pasti akan lebih semangat dalam bekerja dikarenakan gaji karyawan otomatis akan dinaikkan dan menimbulkan kepuasan kerja.

Motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi memberikan suatu rangsangan atau Dorongan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan pimpinan melalui petunjuknya. Banyaknya Motivasi yang sering dilakukan perusahaan akan berdampak positif pada karyawan. Dampak positifnya karyawan meningkatkan kualitas pelayanan kepada para tamu. Hasibuan (2005:248) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja



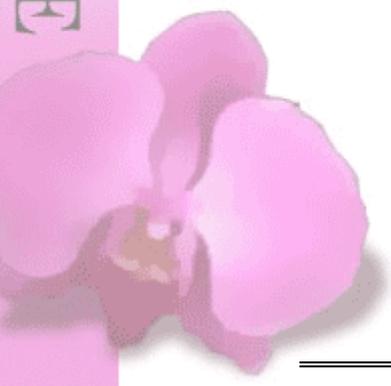
sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun mental (Tarwaka, 2004: 95). Everly dan Girdano (dalam Munandar 2001: 45) menyatakan bahwa beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Beban kerja yang bertambah akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Beban kerja seperti contohnya kompleksitas pekerjaan, target yang tinggi, ruangan kerja, kepercayaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pernyataan ini didukung oleh penelitian Eka Gorby Setya Jaya (2015) dengan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan dan Motivasi kerja dapat berpengaruh sendiri-sendiri terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Asuransi Jiwasraya Magelang. Monic Aprilia Indrayanti (2014) rotasi kerja dapat berpengaruh sendiri-sendiri terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero Tbk). Putu Melati Purbaningrat (2015) Beban kerja dapat berpengaruh sendiri-sendiri terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.9.2 Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang)

Untuk memberi kepuasan kerja pada karyawan maka ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya seperti Rotasi, Promosi, Motivasi, dan Beban kerja. Peningkatan tersebut tergantung masing-masing variabel Rotasi, Promosi, Motivasi, dan Beban Kerja sangat berpengaruh serentak atau bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keempat variabel ini harus saling berjalan bersama agar kepuasan kerja karyawan meningkat.



Perusahaan harus memperhatikan Rotasi, Promosi, Motivasi, dan Beban Kerja agar karyawan lebih semangat dan meningkatkan kepuasan pada karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini didukung oleh Arik Hosniatun (2015) serta Mohammad Indra Alamsyah (2015) yang menunjukkan bahwa rotasi, promosi, motivasi, dan beban kerja karyawan sangat berpengaruh simultan dalam kepuasan kerja karyawan.

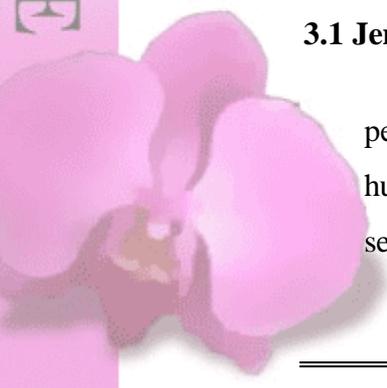
2.9.3 Motivasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan rotasi , promosi dan beban kerja (studi kasus pada Hotel Savana Malang)

Motivasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa Motivasi yang diberikan oleh perusahaan seperti reward, adanya jaminan keselamatan dalam bekerja, terpenuhinya kebutuhan fisiologis, kebebasan mengemukakan pendapat. Beberapa contoh Motivasi yang sudah dijelaskan diatas sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini didukung oleh Ni Wayan Mujiati (2015) Pengaruh Penempatan, Motivasi Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menyatakan variabel penempatan, motivasi kerja, memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan stres kerja memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Variabel yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah motivasi kerja.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2006:5). Penelitian penjelasan ini juga dinamakan



penelitian pengujian hipotesis (*Testing Research*) dimana dilakukan pengujian terhadap hipotesis sesuai dengan yang digunakan. Pada penelitian *explanatory*, hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Savana Malang.

3.2 Sumber Data

a. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari instansi dan mampu memberikan informasi. Adanya data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para karyawan Hotel Savana Malang yaitu mengenai rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi, beban kerja dan kepuasan kerja karyawan.

b. Data sekunder

Data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak peneliti maupun pihak lain. Yang termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah mengenai gambaran umum perusahaan, jumlah karyawan dan struktur organisasi perusahaan.

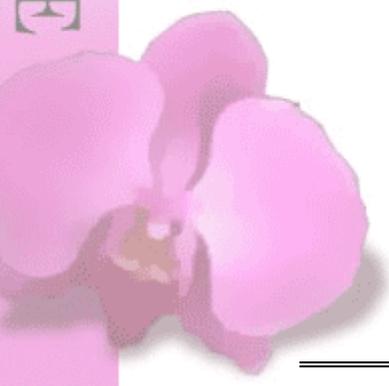
3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah:

a. Kuisioner

Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup artinya responden diharapkan menjawab semua pertanyaan yang ada dan tidak diberi kesempatan untuk menjawab di luar jawaban yang disediakan. Kuisioner ini dilaksanakan untuk memperoleh tanggapan tentang fenomena yang diteliti mengenai rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi, beban kerja dan kepuasan kerja karyawan.

b. Dokumentasi



Langkah ini berupa kegiatan mengumpulkan data- data sekunder dengan cara melihat atau menyalin catatan kertas kerja yang dianggap berhubungan dengan penelitian, yaitu mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, jumlah para karyawan dan lain-lain.

3.4 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian dan dapat dikatakan penelitian populasi jika meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Suharsimi, 2002). Menurut Winarsunu (dalam Wahyuningsih, 2008), populasi adalah seluruh individu yang dimasukkan untuk diteliti, dan yang nantinya akan dikenai generalisasi. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan Hotel Savana Malang yaitu sebanyak 150 karyawan.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Rumus Slovin ini biasa digunakan dalam penelitian survey dimana biasanya jumlah sampel besar sekali sehingga diperlukan sebuah formula untuk mendapatkan sampel yang sedikit tetapi dapat mewakili keseluruhan populasi (Slovin, 1960). Dalam penelitian ini subyek penelitian difokusnya pada karyawan Hotel Savana Malang yaitu sebanyak 45 karyawan.

c. Teknik Pengambilan Sampel

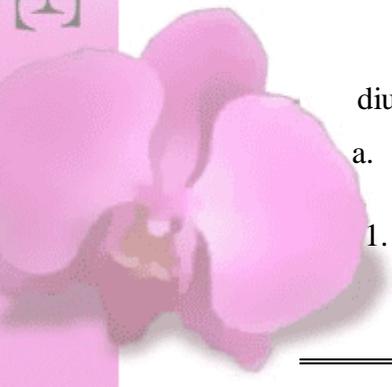
Dalam teknik pengambilan sampel ini menggunakan teknik *total sampling* yaitu pengambilan yang dilakukan secara acak dari populasi yang ada.

3.5 Variabel Penelitian

Adapun variabel penelitian yang digunakan oleh penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Variabel bebas.

1. Rotasi Jabatan (X_1)



Rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan- pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan, dengan indikator:

- a. Kemampuan kerja
- b. Displin kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Sikap baik

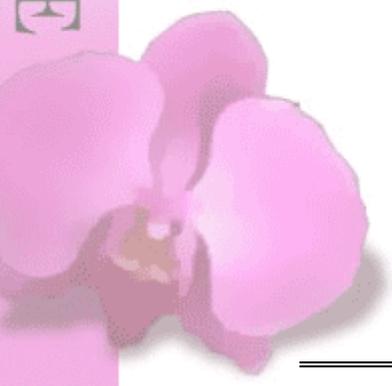
2. Promosi jabatan (X_2)

Promosi adalah perpindahan pekerjaan seseorang dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Hal mendasar yang membuat perusahaan melakukan promosi adalah untuk mengembangkan potensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Indikator promosi jabatan yaitu sebagai berikut:

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi Kerja.
- d. Kerja sama
- e. Kecakapan.
- f. Loyalitas.
- g. Kepemimpinan
- h. Komunikatif.
- i. Pendidikan.

3. Motivasi (X_3) merupakan dorongan seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan atau pekerjaan. Adapun indikator motivasi dalam penelitian ini adalah:

- a. Dorongan pemenuhan kebutuhan fisiologis
- b. Dorongan pemenuhan kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja



- c. Kondisi hubungan baik dengan rekan kerja
- d. Dorongan pemenuhan kebutuhan penghargaan
- e. Kebebasan mengemukakan pendapat

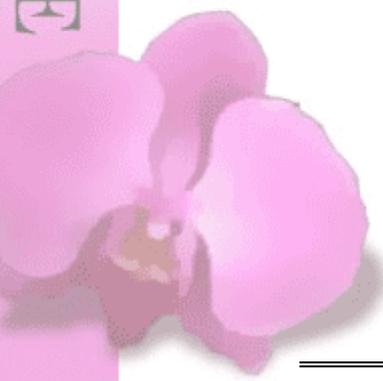
4. Beban Kerja (X_4)

beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya. Indikator beban kerja yaitu:

- a. Kompleksitas pekerjaan
 - b. Lamanya waktu kerja
 - c. Target
 - d. Ruangan kerja
 - e. Percaya diri
 - f. Kepercayaan
- b. Variabel terikat

Kepuasan kerja (Y) merupakan suatu perasaan seorang pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan dan kondisi kerja yang terdapat pada perusahaan. Indikator dari variabel kepuasan kerja karyawan yaitu meliputi:

- a) Reward atau penghargaan, ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.
- b) Ganjaran atau gaji, merupakan sikap karyawan terhadap sejumlah imbalan berupa uang yang telah diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan.



- c) Kenaikan jabatan, merupakan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.
- d) Hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, merupakan sikap karyawan terhadap rekan sekerja maupun atasan langsung sehingga dapat bekerja sama dalam menyelesaikan tugas.

3.7 Uji Instrumen

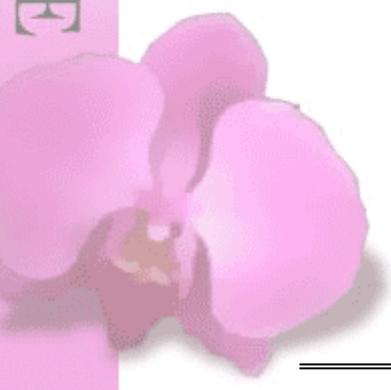
3.7.1 Uji Validitas Data

Menurut Widayat (2004:87) validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistimatis dan kesalahan random. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah: Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka tidak terdapat data yang valid sedangkan apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ terdapat data yang valid. Nilai r_{hitung} dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:



r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah sampel

X = Skor tiap butir

Y = Skor Total

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana instrument tersebut dapat diberikan hasil yang relatif sama bisa dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Suatu instrumen yang mempunyai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen tersebut mantab. Suatu alat ukur yang mantab tidak berubah-ubah pengukurannya, artinya meskipun alat itu digunakan berkali-kali akan memberikan hasil yang hampir serupa.

Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur dengan metode konsistensi internal dengan teknik Reliabilitas Alpha, (Arikunto 2006:192). Dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right]$$

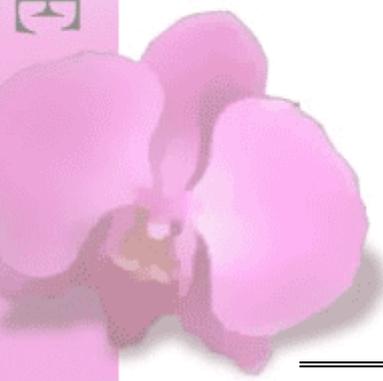
Dimana :

k = Banyaknya belahan tes

s_j^2 = Varian belahan j ; $j= 1,2,\dots,k$

s_x^2 = Varians skor tes

Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila nilai reliabilitas instrumen diatas 0,6 atau 60%, berarti terdapat data yang reliabel pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 atau 60% berarti tidak terdapat data yang reliabel pada tingkat kepercayaan 95%.



3.8 Teknik Analisa Data

3.8.1 Regresi Linier Berganda

Untuk mencari pengaruh antara rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang) digunakan model analisa regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + E$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja karyawan

a = konstanta

b_1, \dots, b_4 = koefisien regresi variabel bebas

X_1 = Rotasi jabatan

X_2 = Promosi jabatan

X_3 = Motivasi

X_4 = Beban kerja

E = *Standart error*

3.9 Pengujian Hipotesis

a) Hipotesis I

a. Uji F (*F-test*)

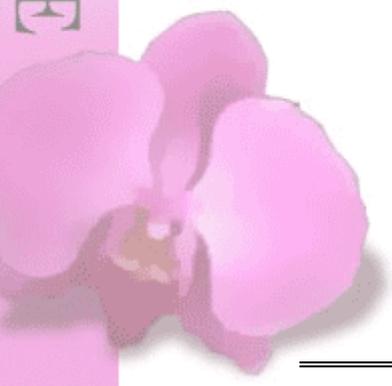
Uji F digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang). Dengan rumus:

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

Di mana:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas



n = banyaknya sampel

Penolakannya hipotesa atas dasar signifikansi pada taraf nyata 5% (taraf kepercayaan 95%) dengan kriteria:

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh secara simultan antara rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang)
 - b. Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang).
- b. Uji t (*t-test*)
- Uji t digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang).

Dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{b}{Sb}$$

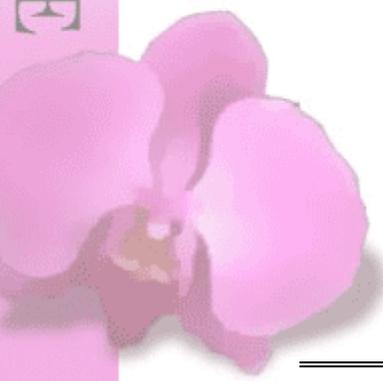
di mana:

b = koefisien regresi

Sb = standart deviasi dari variabel bebas

Sedangkan pada uji t mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} \leq t_{Tabel}$ berarti H_a diterima dan H_1 ditolak, yang artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. Jika $t_{hitung} > t_{table}$ berarti H_1 diterima dan H_a ditolak, yang artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.



b) Hipotesis II

Untuk mengetahui variabel rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang), maka dapat dilakukan menggunakan perbandingan koefisien regresi masing-masing variabel penelitian (*standardized* koefisien regresi masing-masing dan untuk menentukan variabel yang dominan diambil variabel yang terbesar).

3.9.1 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik adalah analisis yang dilakukan untuk menilai apakah di dalam sebuah model regresi linear Ordinary Least Square (OLS) terdapat masalah-masalah asumsi klasik.

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi yang kemudian disebut dengan asumsi klasik. Proses pengujian asumsi klasik dilakukan bersama dengan proses uji regresi sehingga langkah – langkah yang dilakukan dalam pengujian asumsi klasik menggunakan langkah kerja yang sama dengan uji regresi. Ada lima uji asumsi yang harus dilakukan terhadap suatu model regresi tersebut yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

