BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Rotasi pekerjaan

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".

T. Hani 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".

Bambang Wahyudi (2002:178) memberikan definisi yaitu "suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode job rotation para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan kepekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh".

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan.

2.1.1.1 Manfaat dan Tujuan Rotasi

Menurut **Bambang Wahyudi (2002:181)** mengemukakan beberapa keuntungan yang dapat diambil dari rotasi yaitu antara lain :

1 Memberikan latar belakang umun tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat organisasional.
2 Mendorong kerjasama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat bayak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
3 Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
4 Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan Sumber Daya Manusia.
5 Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komperatif dengan lebih objektif
6 Memperoleh keunggulan dari on the job training dalam situasi.

Sedangkan tujuan dari rotasi adalah untuk menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para karyawan. Untuk lebih jelasnya penulis akan mengemukakan manfaat rotasi karyawan menurut **Bambang Wahyudi (2002:172)** adalah sebagai berikut:

a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (personal stability).
b. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karier
c. Memperluas dan menambah pengetahuan.
d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.
e. Memberikan imbalan imbalan terhadap prestasi kerja
f. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja
g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran

2.1.1.2 Indikator Rotasi

Menurut **Bambang Wahyudi** (2002:172**)**unsur-unsur rotasi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan kerja
   - Pengetahuan
   - Keterampilan
   - Penguasaan pekerjaan
2. Sikap kerja
   - Kerjasama
3. Kondisi kerja
   - Ada/tidak ada perubahan

4. Sikap pribadi
   - Sikap dan minat terhadap pekerjaan.

2.1.1.3 Cara-Cara Rotasi

Ada dua cara rotasi yang dilakukan di dalam organisasi yaitu:

1. Cara tidak ilmiah

   Rotasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan dengan :

   - Tidak didasarkan kepada norma/standar criteria tertentu
   - Berorientasi semata-mata pada masa kerja dan ijazah, bukan pada prestasi atau faktor-faktor riil
   - Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia bukan atas kebutuhan riil karyawan
   - Berdasarkan spoil system (sisitem kekeluargaan)

2. Cara ilmiah

   Rotasi dengan cara ilmiah didasarkan atas metode ilmiah sebagai berikut:

   - Berdasarkan Norma atau standar criteria tertentu, seperti analisis pkerjaan.
   - Berorientasi kepada kebutuhan yang riil/nyata
   - Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
   - Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam
   - Berdasarkan objetifitas yang dapat dipertanggung jawabkan

2.1.1.4 Sebab dan Alasan Rotasi

1 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 :

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

2 Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan kejabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasidan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (production transfer) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

a. Production transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditunjukan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

b. Replecement transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerjaan-pekerjaan yang masih baru. Replacement transfer biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan penciutan tenaga kerja. Dalam keadaan semacam ini ada kecenderungan untuk mengganti/membuang tenaga kerja baru dan belum berpengalaman untuk mempertahankan tenaga kerja yang lama.

c. Versality transfer

Versonality transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu versonality transfer dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

d. Shift transfer

Suatu bentuk mutamutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan yang sama. Pemindahan tersebut terjadi karena jabatan/ pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh banyak tenaga kerja yang masing-masing tergabung dalam kelompok-kelompok kerja.

e. Remedial transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/ posisi/ pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

f. Personil transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak/keinginan tenaga kerja yang bersangkutan,misalnya karena ia merasa tidak sesuai dengan bawahannya, tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, atau alasan-alasan lain yang dapat diterima oleh pimpinan organisasi.

g. Production transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri. Misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktivitas, reorganisasi dan alasan lainnya.

h. Temporary transper

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang difinitif menempati posnya.

i. Permanent transfer

Sebagai kebalikan dari temporary transper, dalam permanen transper pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat difinitif.

2.1.2 Motivasi kerja

2.1.2.1 pengertian motivasi.

Motivasi timbul atas dorongan pada seorang individu yang dapat menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan motivasi kerja adalah proses mendorong, mengarahkan perilaku manusia yang berhubungan dengan lingkungan kerja untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa definisi mengenai prestasi kerja menurut pendapat para ahli diantaranya:

Menurut **Manullang (2002:23)** bahwa “Motivasi merupakan hal yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain”.

Siagian (2002:89) menyatakan “motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan konribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”.

Edwin B. Flipo yang dikutip oleh Drs. Suwatno mendefinisikan motivasi sebagai berikut:“Motivasi adalah suatu keahlian dalam rangka mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut **G. Scoot** pengertian motivasi yang dikutip oleh **Drs. A. Taufik** bahwa “motivasi itu adalah serangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapian tujuan yang diinginkan”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah :

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia kearah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku, pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Jadi motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya, orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan baik kebutuhan yang didasari atau yang tidak disadari demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental.

2.1.2.2 Indikator Motivasi kerja

Maslow adalah psikologhumanistik yang berpendapat bahwa pada diri tiap orang terdapat hirarki dari lima kebutuhan:

1. Kebutuhan fisik : makanan, minuman,tempat tinngal, kepuasan seksual, dan kebutuhan fisik lain.
2. Kebutuhan keamanan : keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi, dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
3. Kebutuhan sosial : kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman dan persahabatan.
4. Kebutuhan Harga diri : faktor harga diri internal seperti penghargaan diri, otonomi,dan pencapaian prestasi dan faktor harga diri eksternal seperti status, pengakuan (diorangkan), dan perhatian.
5. Kebutuhan Aktualisasi diri: pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang

dan pemenuhan diri sendiri, dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Dalam istilah motivasi, Maslow berpendapat bahwa tiap tingkat dalam hirarki itu harus secara substansial terpuaskan sebelum hirarki berikutnya menjadi aktif dan setelah kebutuhan itu secara substansialterpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi bisa memotivasi perilaku.

2.1.2.3 Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan dari motivasi yang dikemukakan oleh **Suwatno** (2001;147) yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari tujuan-tujuan motivasi diatas dapat,dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2.4 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut **Suwatno** (2001:152) untuk mendapatkan motivasi kerja yang dibutuhkan sebagai landasan yaitu terdapatnya motivator. Motivator yang dibutuhkan tersebut adalah:

1. Prestasi kerja.
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik dan memberikan harapan).
4. Adanya peningkatan (kemajuan).
5. Adanya tanggung jawab.
6. Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah.
7. Supervisi.
8. Hubungan antar perseorangan.
9. Kondisi kerja.
10. Gaji.
11. Status.
12. Keamanan kerja, penghargaan dan hasil kerja.
13. Pekerjaan yang menantang.

2.1.2.5 Proses Motivasi

Proses Motivasi menurut **Suwatno** (2001:152) adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan organisasi terlebih dahulu, kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.

2. Mengetahui kepentingan karyawan dan tidak hanya melihat kepentingan pimpinan perusahaan saja.
3. Melakukan komunikasi yang efektif dengan bawahan, sehingga bawahan mengetahui apa yang diperolehnya dengan syarat apa saja yang harus dipenuhi supaya insentif tersebut diperolehnya.
4. Melakukan integrasi tujuan, yaitu menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah memperoleh laba dan perluasan perusahaan, sedangkan tujuan karyawan adalah sepenuhnya kebutuhan kepuasan.
5. Memberikan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya: memberikan kendaraan pada salesman
6. Perusahaan membentuk team work yang terkoordinasi baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.6 Teori-teori Motivasi

Berikut ini akan dikemukakan teori motivasi yaitu *Content Theory* dan *Process Theory*.

1. Content Theory

Teori ini mencoba mengungkapkan faktor-faktor dalam diri seseorang manusia yang mendorongnya melakukan tindakan tertentu dan faktor itu adalah kebutuhan. Content Theory banyak dihubungkan dengan nama Abraham Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Mc Clelland Teori Abraham Maslow

Menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan yang dapat disusun dalam satu hirarki, kebutuhan lebih tinggi baru akan muncul apabila kebutuhan-kebutuhan yang dibawahnya terpenuhi adapun lima kebutuhan itu adalah ;

1. Kebutuhan fisik: makanan, minuman,tempat tinngal, kepuasan seksual, dan kebutuhan fisik lain.
2. Kebutuhan keamanan : keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi, dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
3. Kebutuhan sosial : kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman dan persahabatan.
4. Kebutuhan Harga diri : faktor harga diri internal seperti penghargaan diri, otonomi,dan pencapaian prestasi dan faktor harga diri eksternal seperti status, pengakuan (diorangkan), dan perhatian
5. Kebutuhan Aktualisasi diri: pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri, dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Dalam istilah motivasi, Maslow berpendapat bahwa tiap tingkat dalam hirarki itu harus secara substansial terpuaskan sebelum hirarki berikutnya menjadi aktif dan setelah kebutuhan itu secara substansialterpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi bisa memotivasi perilaku.

1) Teori Motivasi dua faktor dari Herzberg

Beranggapan bahwa dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi.

a. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah yang meliputi gaji kondisi kerja fisik, kepastian kerja, hubungan antar pribadi. Hilangnya faktor tersebut dapat menyebabkan banyak karyawan keluar, faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja karyawan dapat ditingkatkan.
b. Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, factor-faktor ini adalah:

    a) Achievement atau keberhasilan pelaksanaan

    b) Recognition atau pengakuan

    c) The work it self atau pekerjaan itu sendiri

    d) Responsibility atau tanggung jawab yang dipercayakan

    e) *Advancement* atau pengembangan potensi diri

2) Teori Motivasi Mc Clelland dan Atkinson

Bahwa pada dasarnya motif seseorang yang akan menentukan tingkah laku ditentukan oleh tiga kebutuhan yaitu :

a. Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain.
b. Motif persahabatan yaitu untuk membina dan mempertahankan suatu hubungan persahabatan yang akrab dan hangat dengan orang lain.
c. Motif berprestasi yaitu kebutuhan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik.

2. Prosses theory

Teori ini mencoba mengemukakan proses seseorang termotivasi, yaitu tentang bagaimana dan dengan tujuan apa seseorang termotivasi. Adapun yang dibahas dalam teori proses yaitu:

1) Teori Pengharapan

Konsep ini berhubungan dengan motivasi dimana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan tinggi bila mereka melihat suatu kemungkinan tinggi bahwa usaha-usaha mereka akan mengarah ke prestasi tingi dan suatu peluang tinggi akan mengarah ke hasil yang menguntungkan serta hasil-hasil tersebut akan menjadi keseimbangan penarik efektif bagi mereka.

2) Pembentukan perilaku

B.F. Skinner mengemukakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi pemuasan cenderung diulang sedangkan perilaku yang diikuti kosekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Ada empat teknik yang dapat digunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan yaitu:

a. Penguatan positif, bisa penguat primer seperti makanan, minuman yang memuaskan kebutuhan biologis atau penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.
b. Penguat negative, dimana individu dapat mempelajari perilaku tersebut dimasa akan datang.
c. Pemadaman, dilakukan dengan peniadaan penguat.
d. Hukuman, manajer mencoba mengubah perilaku bawahan yang tidak tepat dengan pemberian konsekkuensi negatif.

3. Teori porter-lawler

Teori pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa datang, model pengharapan ini mengajukan sejumlah implikasi bagi manajer mencakup:

a. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
b. Penentuan prestasi yang diinginkan.
c. Pembuatan tingkat prestasi yang dicapai.
d. Penghubungan penghargaan dengan prestasi.
e. Atasan langsung mempunyai peranan dalam proses motivasi.

2.1.2.7 Elemen Penggerak Motivasi

Motivasi seseorang akan ditemukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud adalah merupakan mesin penggerak motivasi seseorang sehingga menimbulkan pengaruh perilaku orang yang bersangkutan. Motivasi seseorang biasanya adalah sebagai berikut :

1. Bonus dan isentif

   Bonus yaitu tambahan gaji yang diberikan sebagai bagian keuntungan yang diperoleh perusahaan sebagai alat motivasi karyawan. Isentif yaitu tambahan pendapatan (berupa uang atau barang) yang diberikan untuk meningkatkan semangat kerja.

2. Penghargaan

   Adanya tantangan yang dihadapi atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Pengakuan atas suatu prestasi akan memberikan kepuasan bagi karyawan.

3. Tanggung jawab

   Adanya rasa ikut memiliki *sense of belonging* akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

4. Lingkungan dan kondisi kerja

   Lingkungan dan kondisi kerja sangat mempengaruhi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, dengan kondisi kerja yang menyenangkan dan lingkungan yang nyaman akan membuat pegawai merasa betah.

5. Hubungan antar pegawai

   Hubungan antar karyawan yang terbina dengan baik akan menjadikan motivator bagi karyawan untuk bekerja.

2.1.3 Kinerja karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif **Bernardin & Rusell**, yang dikutip oleh **Ambar & Rosidah** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:223)**, menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Indikator Kinerja

Menurut Sudarmanto (2009) dalam buku berjudul "Kinerja dan Pengembangan Konpetensi SDM" mengatakan bahwa terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu

1. Kualitas (*Quality*): merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. (Tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan)
2. Kuantitas (*Quantity*): merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan (Jumlah pekerjaan yang dihasilkan)
3. Ketepatan waktu (*timeliness*): merupakan di mana kegiatan tersebur 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. (Tingkat ketidak hadiran, keterlambatan , waku kerja efektif)
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja (*interpersonal impact*) : merupakan tingkatan di mana seorang karyaan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawanyang lain dan juga pada bawahan

2.1.3.2 Ruang Lingkup Pengukuran Kinerja

Andrew F. Sikulla mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut :

a. Who (Siapa)

Yang dinilai yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan

atau tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dibidangnya.

b. *What* (Apa)

Objek materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja sedangkan dimensi waktu dari penilaian kinerja yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance)* dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potensial)*.

c. *Why* (Mengapa)

Penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan adalah untuk memelihara potensi jiwa, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan karier, dan dasar promosi jabatan.

d. *When* (Kapan)

Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun.

Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus-menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

e. *Where* (Dimana)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat yaitu: ditempat kerja (*on the job apparisal)*, yaitu pelaksanaan penilaian kinerja ditempat kerja pegawai yang bersangkutan, atau

ditempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya. Diluar tempat kerja (*off the job apparisal)* yaitu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan diluar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

f. *How* (Bagaimana)

Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan metode tradisional antara lain *rating scale, employee comparison* atau metode modern antara lain, *Management By Objective* (MBO), *assessment centre*

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut **Steers (dalam Suharto & Cahyono, 2005)** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan , kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekeja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan **McCormick dan Tiffin (dalam Suhato & Cahyono, 2005)** menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel Individu yang terdiri dari pengalaman , pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2. Variabel Situasional,menyangkut dua faktor yaitu : faktor sosial dan organisasi, meliputi kebijakan , jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial. Yang kedua faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja,kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standart kinerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan penilai juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan , dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik **Daissler,(2000).** Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang , sehingga karyawan , organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. **(Schuler & Jackson,1996**). **Robbins (1994)** menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu :

1. Tugas individu
2. Perilaku individu
3. Dan ciri individu

Secara garis besar , **menurut Martoyo (2000)** penilaian kinerja dibagai pada penilaian yang berorientasi ke masa lalu dan masa depan.Berorientasi masa lalu; metode ini memperlakukan kinerja yang telah terjadi pada sampai tahap tertentu dapat diukur. Evaluasi kinerja masa lalu menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan- perbaikan. Teknik penilaian kinerja yang

1. **berorientasi ke masa lalu meliputi**:
    - *Rating scale* ; kinerja dinilai dengan skor yang didasarkan pada kriteria atau faktor yang dianggap penting. Nilai berkisar dalam satu skala tertentu
    - *(rating scale).* Nilai rendah menunjukkan tidak terpenuhinya kriteria, dan nilai tinggi menunjukkan terpenuhinya kriteria.
    - *Checklist* atau disebut metode peristiwa kritis ; adalah penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitan dengan pelaksanaan kerja. Jadi pencatatan hanya pada perilaku yang mencolok saja.
    - Metode peninjauan lapangan ; inspeksi langsung ke lapangan untuk mencocokkan apakah kinerja karayawan dilapangan sesuai dengan

yang dilaporkan atasannya. Cara ini semacam *recheck* atau suatu laporan.

- Tes dan Observasi Kinerja ; tes berdasarkan pengetahuan dan keterampilan . dapat dilakukan dengan tertulis. Lisan , peragaan atau kombinasi dari ketiganya.

Metode evaluasi kelompok ; terdiri dari,

1. Metode Ranking : membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain , siapa yang lebih baik. Kemudian diurutkan dari yang terbaik sampai kepada yang terjelek.
2. *Garding / Forced Distribution:* memilah-milah karyaawan dalam berbagai klasifikasi . misal dibagai ke dalam kelompok 10% terbaik, 20% kelas baik, 40% kelas rata-rata, 20% kelas kurang, dan 10% kelas terjelek.

Point Allocation Method : ditentukan nilai total yang akan didistribusikan kepada karyawan yang dinilai (dalam kelompok).

2. Berorientasi masa depan

a. Penilaian Diri (Self Appraisal) : teknik ini berguna bila tujuannya adalah evaluasi untuk pengembangan diri.

b. Penilaian Psikologis (Pcychological Appraisal) : dilakukan dengan wawancara mendalam , tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi lainnya.

c. Pendekatan Manajemen Tujuan (Management by Objectives /MBO) : setiap karyawan dan penilai bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.

d. Teknik Pusat Penelitian : bentuk penilaian karyawan yang distandarisasi yang bergantung pada tipe penilaian. Bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi , diskusi kelompok, simulasi dan evaluasi potensi karyawan pada masa yang akan datang.

Semua kegiatan penilaian kinerja baik yang berorientasi masa lalu maupun masa depan memakai pendekatan- pendekatan sebagai berikut :

1. *Tell and Self Approach* : meriview kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk mberprestasi lebih baik.
2. *Tell and Listen Approach :* memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai kinerja karyawan. Dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing karyawan dan mengatasi reaksi-reaksi yang tidak menguntungkan perusahaan dengan cara berkinerja lebih baik.
3. *Problem Solving Approaach* : mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu kinerja karyawan melalui latihan, konseling dan upaya-upaya lain untuk menghindari penyimpangan.

Menurut Robbins (1994) hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

a. Kemampuan bekerjasama
b. Kualitas pekerjaan
c. Kemampuan teknis
d. Inisiatif
e. Semangat
f. Daya tahan / kehandalan
g. Kuantitas pekerjaan

2.1.3.5 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004). Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah :

1. Orang yang dinilai (Karyawan) Bagi karyawan yang dinilai , keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

- ✓ Meningkatkan motivasi
- ✓ Meningkatkan kepuasan hidup
- ✓ Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka
- ✓ Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif
- ✓ Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar

  Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih

besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

- ✓ Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
- ✓ Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- ✓ Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya
- ✓ Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
- ✓ Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
- ✓ Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
- ✓ Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan Penilai (atasan, supervisor, pimpinan,manager, konsultan)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya

2.1.3.6 Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar pijakan dalam menyusun penelitian ini sekaligus sebagai bahan perbandingan dan gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1

PENELITIAN TERDAHULU

no	penulis	judul	kesimpulan	Perbedaan	Pesamaan
1	**Fatmawati Mahdani Sofyan Idris 2008**	Pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai arraniy banda aceh	lHasil penelitian untuk hipotesis pertama diperoleh penjelasan bahwa variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan saling berhubungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi. 2. Tempat penelitian	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Variabel X dan Y sama
2.	**Windy Aprilia Murty Gunasti Hudiwinarsh 2010**	Pengaruh kompensasi motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akumtasi	Peneliti selanjutnya bisa lebih mengupaya-kan agar semakin banyak karyawan bagian akuntansi untuk menjadi responden sehingga perlu adanya pendekatan yang lebih terhadap perusahaan. Dan diharapkan lebih berkembang dengan memperluas wilayah penelitian, seperti pada perusahaan manufaktur yang berproduksi alas kaki di wilayah Jawa Timur.	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 1. Tempat penelitian	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Variabel X dan Y sama
3.	**Luhgiatno**	Pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja	H0 ditolak dan H1 diterima. Ini mengartikan bahwa variabel Motivasi	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Variabel X dan

			berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja.		Y sama
4.	**rizka afrisalia nitasari**	Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel interening pada PT Bank Central	Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 0.003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar s1.183 Hasil penelitiannya adalah motivasi kerja, efektivitas kepemimpinan dan manajemen waktu	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	Sama sama meneliti variabel kinerja sebagai variabel indifenden
5.	**Windy Aprilia Murty**	pengaruh kompensasi,motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Nilai koefisien determinasi (R *Square*) menunjukkan	1.Tempatpenelitian 2.Populasi dan Sampel 3.Variabeldep	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data

		bagian akuntasi	bahwa pengaruh faktor Kompensasi, Motivasi,dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan hanya sebesar 54,4%, sedangkan sisanya sebesar 45,6% merupakan kontribusi dari faktor lainnya.	endennya	2 . Variabel X dan Y sama
6.	**Luhgiatno**	Pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja	Hasil analisis uji F H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan Kemampuan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	Sama sama meneliti variabel kinerja sebagai variabel indifenden
7	**Kristin juwita**	Analisis rotasi pekerjaan,komunikasi organisasi dan pengeruhnya terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan	Rotasi pekerjaan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Rotasi pekerjaan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	Sama sama meneliti variabel kinerja sebagai variabel indifenden
8	**A. TOLKAH MANSUR**	Analisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja unutk meningkatkan kinerja ditje pajak(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis	Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ”*rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*”	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	Sama-sama meneliti kinerja sebagai variabel indefenden

		Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)	dapat dibuktikan secara empiris.		
9	**Budi Santoso, Agung Riyardi**	Rotasi,mutasi dan promosi karyawan di kantor pelayanan pajak pratama klaten	Rotasi kerja yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten telah sesuai dengan prinsipprinsip dasar teori rotasi yaitu perpindahan karyawan terjadi dalam satu tingkatan.	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Variabel X dan Y sama
10	**Jaime Ortega**	The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories	Moreover, job rotation schemes were more common in less hierar-chical firms and in firms with shorter average firm tenure. These two findings also lend support to the employer learning story	1. Indikator motivasi Kerja dan rotasi 2. Tempat penelitian	1. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data 2. Variabel X dan Y sama

2.1.3.7 Kerangka Pemikiran

rotasi pekerjaan merupakan salah satu pilihan bagi organisasi untuk mendorong karyawannya supaya mempunyai prestasi yang tinggi. Melalui rotasi pekerjaan, karyawan akan memperoleh kesempatan untuk menguasai beberapa jenis pekerjaan sehingga karyawan dapat memperoleh wawasan, pengalaman, kemampuan dan keahlian. Bagi perusahaan rotasi pekerjaan akan memberikan keuntungan atau pengaruh positif, karena perusahaan akan memiliki karyawan yang kompeten dalam beberapa jenis pekerjaan.

Motivasi sebagai penyeimbang antara tuntutan perusahaan terhadap karyawan agar seimbang perlu selalu diperhatikan dan pengawasannya pun perlu selalu diperhatikan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

rotasi pekerjaan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan diri pegawai untuk bekerja lebih baik dalam mencapai karier yang lebih tinggi sehingga berdampak terhadap pencapaian kinerja.

ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi

cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Rotasi pekerjaan yang baik dan motivasi yang tetap diawasi pelaksanaannya akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih baik. Seperti yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4 Kerikatan Antar Variabel

2.1.4.1 Seberapa besar pengaruh Rotasi terhadap kinerja

Rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan untuk meningkatkan keefektifan dan produktivitas karyawan dalam organisasi dan hal ini akan membantu karyawan dalam mempelajari keahlian baru, mengurangi kebosanan dan menghilangkan ketidakpuasan kerja (Adomi, 2005)

rotasi kerja yang cenderung kurang berjalan dengan baik, dimana banyak pegawai yang merasa bosan dengan posisi yang sudah geluti dalam rentang waktu yang cukup lama, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada akhirnya berdampak terhadap rendahnya kinerja.

Agar rotasi pekerjaan berjalan dengan baik maka Menurut **Bambang Wahyudi** (2002:172)mengemukakan beberapa indikator dari rotasi pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (personal stability).
2. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karier
3. Memperluas dan menambah pengetahuan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.
5. Memberikan imbalan imbalan terhadap prestasi kerja
6. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran

2.1.4.2 Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja

Motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang dapat mempengaruhi aktivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau dalam bentuk dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Untuk secara efektif memotivasi dan mempertahankan karyawan seorang manager perlu berhubungan langsung dengan setiap orang dalam organisasi pada waktu-waktu tertentu.

Menurut **Saydan, (2006 : 328)** tujuan pemberian motivasi bagi pegawai/ karyawan adalah untuk :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;

6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Husein Umar (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Sedangkan **Robbins (2006)** menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki kinerja yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi.

para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

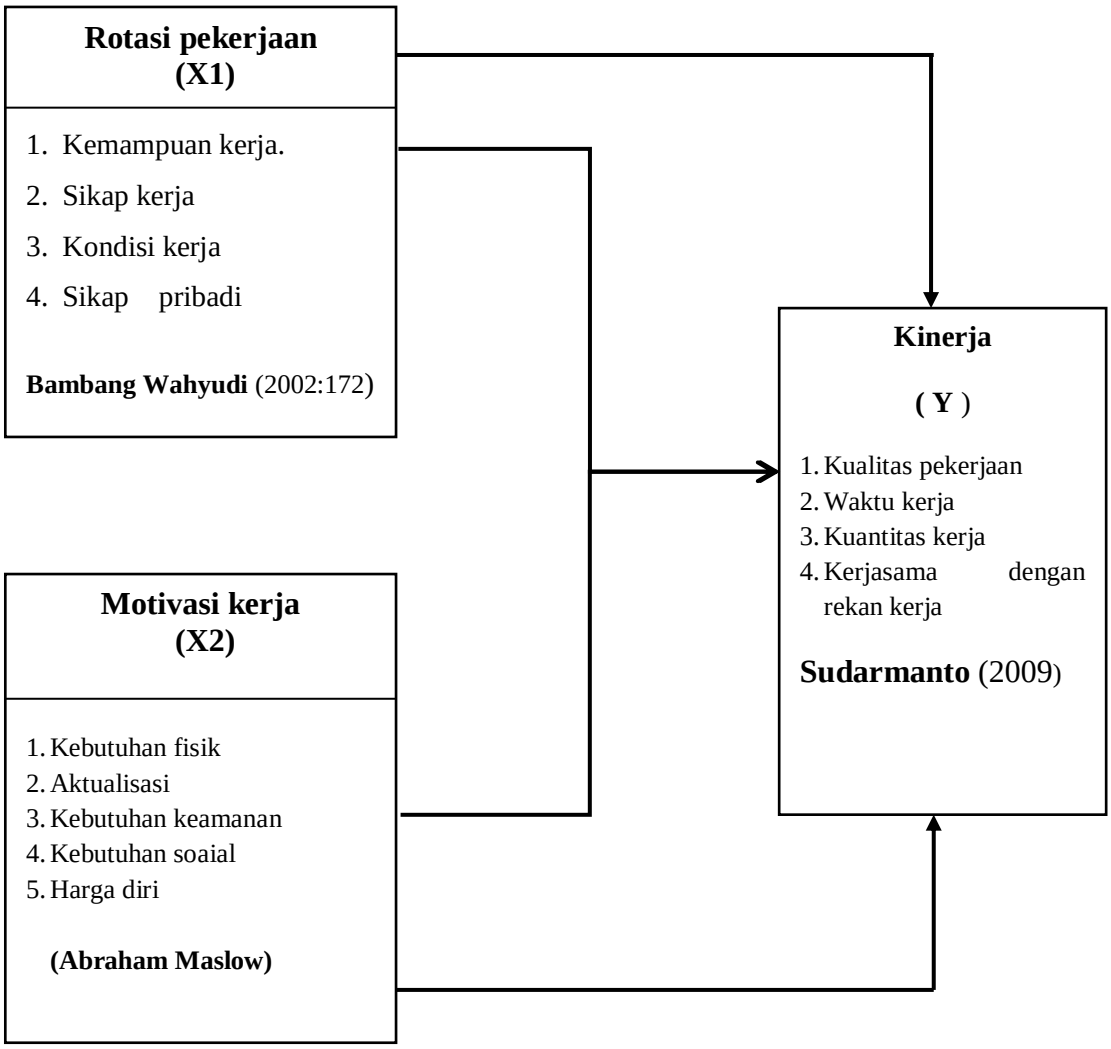
Fenomena berkenaan dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari banyak pekerjaan yang telah dibebankan kepada pegawai tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

2.1.4.3 Pengaruh Rotasi Dan Motovasi kerja Terhadap kinerja

Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Mangiapane (1988) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan menjadikan setiap pegawai mampu mengatasi setiap pekerjaan

yang membuat senioritas berkurang. Pegawai mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan sehingga hasil yang diraih dapat lebih berkualitas. Adanya rotasi pekerjaan diharapkan dapat menstimulasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja dari pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1

Bagan Kerangka Pemikiran

Rotasi pekerjaan dan Motivasi kerja terhadap Kerja

2.2 Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini dapat di formulasikan sebagai berikut:

Menurut **Vardiansyah (2008 :10)** Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Hipotesis Utama:

Rotasi pekerjaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Central Georgette Nusantara baik secara parsial maupun simultan.

Sub Hipotesis:

1. Rotasi pada karyawan PT. Central Georgette Nusantara di Cimahi
2. Motivasi kerja pada karyawan PT. Central Georgette Nusantara di Cimah
3. Kinerja karyawan pada karyawan PT. Central Georgette Nusantara di Cimah