

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan pengertian makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja,

tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkang pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Sehingga secara menyeluruh, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Manajemen dalam organisasi dapat diartikan sebagai “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Tugas dari manajemen adalah bagaimana menata dan mengatur enam unsur tersebut menjadi kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019:6) berpendapat bahwa Manajemen sumberdaya manusia yaitu kegiatan untuk perencanaan, pengendalian, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi .

Bermacam – macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resources, ada yang mengartikan sebagai man power management serta ada yang menyetarakan sumber daya manusia dengan personalia. Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang tepat adalah human

resources management, dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Adapun Menurut Desseler (2018:3), Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Sutrisno (2019:6) mengartikan manajemen sumberdaya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan – tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, maka penulis menyimpulkan bahwa sumber daya manusia keberadaannya sangat penting bagi kemajuan organisasi, dengan adanya sumber daya manusia yang baik serta efektif, maka suatu perusahaan atau organisasi akan menjadi kuat. Manajemen sumber daya manusia juga adalah ilmu atau seni yang mengatur dan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, dimana seni adalah dapat menciptakan produk yang dapat menghasilkan uang, sementara mengatur adalah dimana sumber daya

manusia tersebut dikelola dengan baik untuk melakukan perencanaan perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek yang penting untuk menentukan keberhasilan maupun kegagalan dalam suatu organisasi yaitu implementasi manajemen

sumber daya manusia, dengan adanya sumber daya manusia yang baik akan membuat suatu organisasi menjadi terkontrol.

Menurut Hasibuan (2018:21), Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai prnsiun.

j. Pemberhentian

Putusnya hubungan karyawan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhetian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Peranan Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang – orang. Hal ini berarti bahwa sumberdaya manusia berperan sangat penting dan menjadi dominan dalam manajemen, dengan adanya peranan dari sumber daya manusia yang aktif dan efektif maka semua fungsi yang ada dalam organisasi akan menjadi selaras dengan keinginan dari manajemen tersebut.

Sedangkan Torrington (2018 : 23) menyebutkan peran dari fungsi - fungsi SDM dapat dijelaskan dengan mengidentifikasi tujuan utama untuk dicapai.

Menurut Sutrisno (2019:19) berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Dalam hal ini membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan saing lain yang kini semakin berkurang keampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi, misalnya produk yang pada tahun sekarang tergolong canggih, satu atau dua tahun mendatang mungkin sudah menjadi produk tradisional dan konvensional.

Seseorang yang memiliki ciri jiwa *entrepreneur* menurut Sutrisno, (2019:21), sebagai berikut :

- a. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya perusahaan.
- b. Berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- d. Reponsif terhadap penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan.
- e. Berfikir jauh ke depan.
- f. Bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis.
- g. Bersedia untuk bersusah payah.
- h. Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- i. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi.

- j. Memiliki keberanian untuk mengambil resiko.
- k. Memiliki kemampuan untuk menjual ide – idenya kepada pihak lain baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- l. Memiliki intuisi yang tinggi.
- m. Sensitif terhadap situasi dan kondisi baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- n. Memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan kerja dengan semua pihak yang berkepentingan.
- o. Cermat, sabar, dan cukup kompromistis.

Jiwa *entrepreneur* ini penting artinya untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, keterampilan, dan keberanian mengambil risiko seluruh sumber daya manusia perusahaan.

4. Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai sarana membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya mampu menelola seluruh pekerja dengan cara – cara yang lebih efektif.

Menurut Sutrisno, (2019:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan Sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi

memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi Sumber Daya Manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

B. Rotasi

1. Pengertian Rotasi Kerja.

Seringkali kinerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi mengalami fluktuasi naik turunnya kinerja karyawan. Terlebih lagi jika karyawan melakukan rutinitas yang cukup padat dan monoton dalam kesehariannya, sehingga hal tersebut menimbulkan kelelahan, kebosanan, dan bahkan kejenuhan kerja. Terutama pada

organisasi non profit seperti perpustakaan yang bagaimana pegawai pustakawan harus dituntut mela

yani berbagai jenis karakter pemustaka yang berbeda-beda setiap harinya.

Definisi Menurut Rokhman (2011:65), rotasi kerja adalah pelatihan yang dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke posisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.

Menurut Hasibuan (2018:37) rotasi pekerjaan memiliki manfaat sebagai berikut:

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

- g. Alat pendorong atau spirit kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka;
- h. Untuk memberikan pengakuan atas prestasinya;
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik,
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan;
- k. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

Menurut Bangun (2018:97) rotasi kerja adalah menggerakkan para karyawan untuk mengerjakan lebih dari satu pekerjaan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan pada berbagai bidang, mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi, menambah pengetahuan serta pengalaman tenaga kerja.

Adapun Menurut Kandar (2018 : 112) rotasi merupakan perpindahan karyawan namun lebih pada perpindahan tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda agar karyawan terhindar dari rasa jenuh atau produktifitas yang menurun. Pendapat lainnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2018 :104) mengartikan rotasi kerja sebagai perubahan tempat jabatan karyawan dalam organisasi.

Referensi diatas, penulis dapat menyatakan bahwa rotasi kerja merupakan proses perpindahan suatu organisasi untuk mengurangi tingkat kejenuhan serta menambah pengalaman kerja karyawan.

Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan. Biasanya setiap perusahaan memiliki kebijakan-kebijakan sendiri dalam penerapan waktu rotasi pekerjaan. Ada yang berkala (mingguan, bulanan dan tahunan) dan Jurnal Muqtasid Nur Aini dan Tulus tidak berkala. Keunggulan dari rotasi pekerjaan sendiri adalah mengembangkan kapabilitas seorang karyawan dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda.

2. Manfaat dan Tujuan Rotasi Kerja

Rotasi adalah pemindahan posisi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan untuk membangun dan meningkatkan kompetensi dari karyawan yang bersangkutan sehingga ia mampu memahami setiap pekerjaan secara baik.

Dengan rotasi yang berpindah dari satu divisi ke divisi lain maka akan memungkinkan menambah pengalaman dan pemahaman akan tanggung jawab yang diberikan, layaknya perpustakaan.

Sedangkan rotasi kerja adalah metode pelatihan dan pengembangan kepada karyawan yang dirotasi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Rotasi kerja sangat bermanfaat dalam membantu karyawan/pustakawa dalam memperoleh tujuan pekerjaan mereka dan meningkatkan keterampilan dalam bekerja.

Adapun manfaat rotasi kerja antara lain: Menurut Panggabean (2018 : 46) manfaat dari rotasi pekerjaan:

- a. Memberikan latar belakang umum tentang pekerjaan atau organisasi.
- b. Meningkatkan kerja sama antar departemen.
- c. Secara periodis menjelaskan unit yang lain.
- d. Meningkatkan fleksibilitas sumber daya manusia yang luas.

Manfaat rotasi kerja lainnya yang dikemukakan oleh Bangun (2018:214) antara lain:

- a. Menambah keterampilan dalam organisasi yang akan dapat memberi masukan yang diperoleh pada organisasi.
- b. Mengetahui sisi-sisi kelebihan dan kelemahan peserta pelatihan, sehingga memudahkan untuk ditempatkan pada bidang yang tepat.
- c. Menambah pengalaman dan pengetahuan pada berbagai bidang pekerjaan untuk menambah wawasan.

Rotasi kerja merupakan metode pelatihan dan pengembangan dimana pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.

Mondy (2018 : 219), Adapun tujuan khusus dari pelaksanaan rotasi pekerjaan Menurut Fahmi (2018 : 81) adalah sebagai berikut:

- a. Membangun penguasaan ilmu yang lebih dalam pada setiap divisi perusahaan secara penuh.
- b. Membangun hubungan yang lebih akrab dengan setiap karyawan diberbagai divisi yang ikut merasakan rotasi pekerjaan tersebut.
- c. Membangun konsep kaderisasi pada calon pemimpin secara aplikatif dan terukur.
- d. Memberikan pembuktian kepada karyawan bahwa pemilihan pemimpin dilakukan dengan cara yang sangat adil tanpa ada faktor bersifat tiba-tiba akan tetapi melalui proses yang panjang dan yang bersangkutan telah menunjukkan kompetensinya pada saat ia ditugaskan diberbagai divisi.

Hal tersebut sependapat dengan apa yang diungkapkan oleh Rivai (2018 : 228) bahwa rotasi kerja menjadi cara yang efektif untuk melatih dan cukup fleksibel bagi manajemen dalam membuat penugasan antara pekerjaan manajerial, teknik, dan profesional, rotasi dapat memberikan perspektif lebih luas, bahkan mengembangkan kemajuan karir

Menurut Kaymaz (2018 : 67) rotasi pekerjaan akan mengurangi kebosanan, mempersiapkan karyawan untuk sistem manajemen yang lebih baik, meningkatkan produktifitas dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan.

Berdasarkan penjelasan manfaat dan tujuan dari rotasi kerja dari beberapa pakar diatas, maka penulis menyatakan bahwa manfaat

dan_tujuan diadakannya rotasi kerja meningkatkan semangat kerja dan menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja, serta meningkatkan prestasi karyawan.

3. Dimensi rotasi kerja

Dimensi rotasi adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan. Dimensi rotasi terbagi menjadi dua, yaitu :

- a. Proses rotasi sebagai tambahan kemampuan, maksudnya yaitu bahwa rotasi dapat memberikan kemampuan lain bagi karyawan itu sendiri.
- b. Adapun indikator penelitiannya: kemampuan kerja baru dan variasi pengalaman.

4. Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Faktor penyebab terjadinya rotasi ada berbagai banyak faktor baik itu dari kelalalian atau mendekati domisili dan system, rotasi baik itu per bisa terjadi di berbagai lini dalam perusahaan, begitupun terjadi dalam perusahaan pt.paramita banindo cabang bogor di bagian spooring balancing dan juga remaching, Berikut data S ebagian dari perusahaan

Tabel 3
Data rotasi karyawan

Nama karyawan	jabatan	tahun	keterangan
Ardi	balancing	2022	kelalaian (merusak barang)
Aldi	remaching	2021	-
Nur	spooring	2020	salah pasang roda mobil lain
Robi	remaching	2019	permintaan domisili
Yoga	balancing	2018	-
Raja	spooring	2017	permintaan domisili
Angga ahyani	spooring	2016	permintaan domisili

Sumber : Sdm pt.paramita banindo

Sebab-sebab rotasi kerja menurut Hasibuan (2018:77) diklasifikasikan menjadi:

a. Permintaan Sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan dari karyawan yang bersangkutan dan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan:

- 1) Kesehatan fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar.
- 2) Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksakannya untuk bertugas satu daerah

dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.

- 3) Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja, sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian yang bisa terjadi pada suatu organisasi.

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak Pimpinan untuk meningkatkan produksi, menempatkan karyawan ke jabatan yang sesuai dengan keterampilan dan didasarkan pada penilaian prestasi kerja karyawan.

- 1) Production transfer Suatu bentuk rotasi kerja atau mutasi horizontal yang ditunjukkan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi atau jabatan dan peningkatannya dapat terjamin.
- 2) Replacement transfer Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditunjukkan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerjaan-pekerjaan yang masih baru. Biasanya dilakukan jika terjadi pensiun atau yang ditinggalkan tenaga kerja

c. Versatility transfer

Personality transfer merupakan suatu bentuk rotasi kerja atau mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu demi meningkatkan kinerja serta kecakapan yang dimilikinya.

d. Shift transfer

Suatu bentuk rotasi kerja atau mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan yang sama.

e. Remedial transfer

Merupakan suatu bentuk rotasi kerja atau mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan atau posisi yang telah akan ditetapkan, maupun pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

f. Personil transfer

Suatu bentuk rotasi kerja atau mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak dari keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

g. Production transfer

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

h. Temporary transfer

Suatu bentuk rotasi kerja atau mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang di finitif

b. Permanent transfer

Sebagai kebalikan dari temporary transfer, dalam permanent transfer pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat difinitif. Berdasarkan pendapat di atas rotasi dapat disebabkan atas keinginan perusahaan atau organisasi dan atas keinginan karyawan yang akan dirotasi dan harus dilakukan dengan pertimbangan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan baik dalam pekerjaan maupun demi meningkatkan kinerja para karyawan.

Sedangkan rotasi atas keinginan sendiri biasanya dilakukan karena dalam alasan keluarga, kesehatan, meninggal maupun alasan pribadi misalnya merasa kurang cocok dalam lingkungan tempat kerja karyawan tersebut bekerja dan tidak dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya pada suatu perusahaan atau organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

5. Indikator Rotasi Kerja

Indikator rotasi kerja pengukuran rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai rotasi

kerja akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Berikut ini indikator rotasi menurut Edwan (2018:56) adalah :

a. Pengalaman

Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya Rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki pengalaman, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.

b. Pengetahuan

Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan karyawan. Semakin rendahnya pengetahuan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi mencari cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi kerja.

c. Kebutuhan

Rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba karyawan mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi karyawannya.

d. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya Rotasi kerja. Apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang

kurang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga karyawan 16 tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan karyawan tersebut.

e. Tanggung jawab

Tanggung jawab juga merupakan salah satu point utama dikarenakan apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

C. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit biro yang mempunyai tugas

untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian. (Fathoni, 2018 : 160).

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Begitu besarnya pelaksanaan promosi karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Menurut Siagian (2019 : 169), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung

jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar.

Sedangkan menurut Manullang (2019:153), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Menurut Rivai (2019 : 199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau. Oleh sebab itu, maka akan muncul dua permasalahan:

- a. Ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif.
- b. Peter Principle atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi

mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial.

Siagian (2019:170) mengatakan bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

a. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya tersebut. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

b. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- 2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang

dipertimbangkan untuk dipromosikan.

- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi. Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu yang paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

2. Indikator Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus ada indikator sebagai syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Indikator promosi tersebut harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas.

Hal ini penting untuk memotivasi karyawan. Indikator promosi menurut Hasibuan (2018 : 111) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. dan karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua

karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terusmenerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakanyang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

3. Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal Hasibuan (2018:113) adalah:

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

4. Asas-Dasar dan Prosedur Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2018:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang

berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik - teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).

- 3) Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.
- 4) Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Hasibuan (2018:111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

- a. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- b. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- c. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk

dipromosikan.

- d. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.
- e. Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.
sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah :
 - a. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan tersebut.
 - b. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi.

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Kata motif bisa diartikan sebagai penggerak dari dalam dan didalam subjek untuk melakukan aktifitas – aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan berbagai definisi telah diutarakan beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Hasibuan (2018:86) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Sementara Teori motivasi dua faktor milik Herzberg mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia.

Menurut Herzberg, (2017: 107), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor Instrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
- b. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Adapun menurut pendapat Flippo (2018: 143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Sekiranya demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian, (2019: 233) yaitu:

- a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
- b. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas - tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

2. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Dalam perkembangannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, perilaku seseorang memang telah diakui banyak pihak

bahwa keberadaan motivasi ini hampir tidak dapat dilepaskan adanya, motivasi dalam perilaku seseorang dapat dikatakan senantiasa ada meskipun tidak secara langsung. Dalam perilaku seseorang, jenis motivasi akhirnya dapat dicermati dan diidentifikasi berdasarkan bentuk – bentuk tujuan yang diinginkan.

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan, (2018:150) adalah sebagai berikut:

2.) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

3.) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

1. Teori-teori Motivasi

Pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja keras, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini akan

meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mencapai taraf ini maka terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar, kemampuan menangkap realitas secara akurat dan sepuh-penuhnya, menaruh hormat kepada dirinya sendiri dan orang lain serta kemampuan memberikan apresiasi.

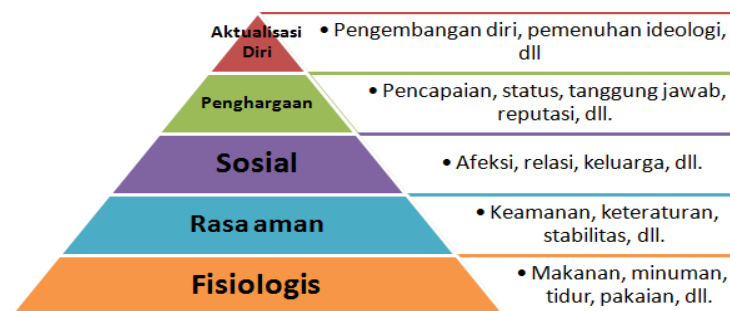
Untuk mencapai sempurnaan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli yang menjadi pendukungnya. Teori motivasi Maslow (2018:94), membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkat, yaitu: adalah sebagai berikut:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Maslow. Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.

- 2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- 3) Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



Sumber : Sutrisno, (2019:122)

Gambar 1.
Kebutuhan Hirarki Maslow

b. Teori X dan Y.

Masih banyak lagi teori motivasi. Walaupun setiap individu tetapi ada kesamaan dalam kebutuhannya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang ingin memperoleh pujian dan perlakuan yang baik dari atasannya.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- 1) Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- 2) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuantujuan.
- 3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.

- 4) Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- 1) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- 4) Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

c. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia, dorongan ini bisa terjadi dari luar dan dari dalam organisasi sehingga kekuatan karyawan bisa keluar dengan maksimal untuk mengerjakan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Sementara Teori motivasi dua faktor milik Herzberg mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia.

Menurut Siagian, (2019:107), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
- 2) Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Dari penjelasan mengenai faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik tersebut maka Indikator-Indikator motivasi yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri.

- 2) Pengakuan.
- 3) Tanggung jawab.
- 4) Hubungan antar pribadi.
- 5) Kondisi kerja

4. Faktor – faktor Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis atau batin dalam diri seseorang, sangatlah mudah dipengaruhi oleh beberapa faktor. faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan, faktor – faktor tersebut selalu yang mempengaruhi ketidak puasan didalam berorganisasi. Motivasi didalam berorganisasi akan menyebabkan terjadinya perubahan energi yang diakibatkan faktor yang ada dalam diri manusia sehingga akan sangat berkaitan dengan perasaan dan juga emosi.

Menurut para ahli kedua faktor perasaan dan emosi tersebut diantaranya adalah : Menurut Sutrisno, (2019:116) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi dapat dibedakan menjadi ialah:

a. Faktor Intern.

Faktor yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

- 1) Keinginan untuk dapat hidup.
- 2) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dalam muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup ini meliputi kebutuhan untuk :
 - a) Memperoleh kompensasi yang memadai
 - b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan
 - c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- 3) Keinginan untuk dapat memiliki
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- 4) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
- 5) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
 - a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
 - b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - c) Pimpinan yang adil dan bijaksana

- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e) Keinginan untuk berkuasa

Keingina untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang – kadang keinginan untuk berkuasa dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara – cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja, apalagi kalo dilakukan dengan car cara yang terpuji dalam arti didapatkan dengan cara positif.

b. Faktor Ekstern.

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, seperti :

- a) Tempat kerja
- b) Fasilitas dan alat bantu pekerjaan
- c) Kebersihan
- d) Pencahayaan
- e) Ketenangan
- f) Hubungan kerja dengan orang-orang yang ada di tempat kerja.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Maka dengan ini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja karyawan.

3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan, dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau mati – matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini yang kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan sifatnya mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini adalah aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara, (2018: 101) adalah sebagai berikut:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

b. Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra

logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

5. Indikator Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bagi karyawan tersebut. Dengan adanya motivasi maka karyawan akan sangat bersemangat dalam bekerja karena ada dorongan yang kuat dari dalam organisasi. Motivasi yang diberikan kepada para karyawanpun berbagai macam cara mendapatkannya, dan tingkatannya tergantung kepada para karyawan dalam hal giat atau tidaknya dalam hal bekerja memenuhi tanggung jawabnya.

Sementara Teori motivasi dua faktor milik Herzberg mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia.

Menurut Herzberg , (2017: 107), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
- b. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Dari penjelasan mengenai faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik

tersebut maka Indikator-Indikator motivasi yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri.

Pimpinan juga harus mempunyai kemampuan membuat tugas-tugas pekerjaan yang dapat meyakinkan, agar bawahan dapat mengerti dengan pekerjaan yang dilakukan dan bisa menghindari kebosanan dari pekerjaan tersebut dan bawahan juga mampu dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya

b. Pengakuan.

Sebagai pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan pada bawahan atau karyawannya yang berhasil mengerjakan tugas pekerjaannya dengan baik.

c. Tanggung jawab.

Adanya rasa ikut serta memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

d. Hubungan antar pribadi.

hubungan yang melibatkan perasaan antara dua individu atau lebih.

e. Kondisi kerja

semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung dan tidak langsung terhadap pekerjaannya.

E. Kinerja Karyawan

Menurut Meithiana indrasari (2019:50) Kinerja karyawan adalah sebagai hasil usaha seseorang yang di capai dengan kemampuan dan

perbuatan dalam situasi tertentu. kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu Langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan .

Definisi menurut Hasibuan (2018:80) bahwa “kinerja karyawan adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja”. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan.

Sementara Tri Widodo (2017:17) mengemukakan bahwa “kinerja karyawan adalah penampilan (*Performance*) atau perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaan”. Performan dan perilaku adalah sesuatu yang terbentuk karena ditanamkan oleh orang lain, lingkungan, kondisi sosial budaya, atau dipelajari secara sengaja oleh orang yang bersangkutan.

Stolovitch dan Keeps dalam Lijan (2018:481) mendefinikan “kinerja karyawan adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”.

Menurut Ruky dalam Maramis (2018:957) mendefinisikan “kinerja karyawan sebagai usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”.

Sedangkan menurut Hariandja (2018:147) “kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi”.

Mangkunegara (2018:910) mendefinisikan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Meithiana Indrasari (2017:54), faktor-faktor juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi, dan di sinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan dari pengertian para ahli di atas, bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:81) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- a. Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Faktor Kemampuan (*ability*), terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge+ skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- c. Ada tiga perangkat variable yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja karyawan yaitu :
 - 1) Variabel individu :
 - a) Kemampuan dan keterampilan : mental dan fisik
 - b) Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c) Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin
 - 2) variabel organisasional :
 - a) Sumber daya
didefinisikan sebagai sesuatu yang dipandang memiliki nilai ekonomi. Dapat juga dikatakan bahwa sumber daya adalah komponen dari ekosistem yang

menyediakan barang dan jasa yang bermanfaat bagi kebutuhan manusia.

b) **Kepemimpinan**

kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau mengarahkan pihak tertentu untuk mencapai tujuan suatu kelompok, organisasi, maupun perusahaan. Untuk bisa memiliki kemampuan kepemimpinan atau leadership.

c) **Imbalan**

imbalan yang diberikan kepada pekerja atas jasa yang telah dilakukan. Imbalan diakui secara akrual pada saat pekerja telah memberikan jasanya. Imbalan yang diberikan dapat berupa gaji atau bentuk fasilitas seperti kendaraan, rumah, fasilitas kesehatan dan asuransi.

d) **Struktur**

pengaturan dan pengorganisasian unsur-unsur yang saling terkait dalam suatu objek material atau sistem, atau objek atau sistem yang terorganisasi.

e) **Desain pekerjaan**

Suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan.

3) variabel psikologis :

a) Persepsi

proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektik dengan bantuan indera. Kesadaran dari proses-proses organis dan (Titchener) satu kelompok penginderaan dengan penambahan arti-arti yang berasal dari pengalaman di masa lalu.

b) Sikap

kecenderungan seseorang untuk bisa bertindak, berpikir dan juga merasa bahwa dirinya paling baik dalam menghadapi objek, ide dan juga situasi ataupun nilai

c) Kepribadian

suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang kepribadian manusia melalui tingkah laku atau sikap sehari-hari yang menjadi ciri khas seseorang tersebut.

d) Belajar

Ilmu pengetahuan yang berusaha mempelajari, menganalisis prinsip-prinsip perilaku manusia dalam proses belajar dan pembelajaran.

Mangkunegara (2018:81) menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Kinerja seorang karyawan

dipengaruhi oleh individu (internal) dan faktor yang ada di lingkungan kerja karyawan (factor eksternal).

Kinerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat.

2. Metode Penilaian Kinerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti rekrutasi, seleksi, penempatan, penggajian, dan pengembangan karir. Penilaian kerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua acara, yaitu :

a. Secara formal

Dapat dilaksanakan pada setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk di nilai.

b. Secara sistematis

Di gunakan Ketika kontak antara manager dan karyawan bersifat formal, dan system nya digunakan secara bernar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

3. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2018:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari:

a. Kualitas kerja.

Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah : karyawan memiliki kecermatan / ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.

b. Tanggungjawab.

Tanggung jawab terhadap organisasinya. Pengukuran tanggung jawab adalah : karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti intruksi-intruksi yang diberikan oleh organisasi ini, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.

c. Ketepatan waktu

Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

d. Produktivitas

Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas : karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai target yang di

berikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang di berikan organisasi ini.

e. komitmen

Komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.

F. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh rotasi, mutasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian tersebut antara lain :

Tabel 4

Tabel Penelitian Terdahulu

Tahun	Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
2016	Theolina Hormati ISSN 2303-1174 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i09.p04	Pengaruh budaya organisasi , Rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.	Regresi Linier Berganda, KD, uji asumsi klasik	Dalam penelitian ini variabel Budaya organisasidan Rotasi Kerja secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap variabel Motivasi Kerja sebesar 54.2%
2018	Fatmasari P-ISSN 2442-8310 DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21612	Peningkatan kinerja karyawan melalui sistem rotasi kerja	Regresi Linier Berganda	Secara parsial promosi dan mutasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

				karyawan, namun demosi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan . Dari seluruh faktor yang dianalisis, maka faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah promosi.
2018	Nurasnita ISSN: 1978-7057 E-ISSN: 2527-306X (DOI: 10.31933/JEMSI)	Pengaruh promosi jabatan dan motivasi kerja karyawan terhadap Kinerja karyawan pada PT PLN (PERSERO) wilayah sumut	Penelitian ini menggunakan metode path analysis.	bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2018	Indra sutrisna p-ISSN 2442-3971; e-ISSN 2549-7138 V DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i09.p04	Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai structural di RSUD ciawi.	korelasi Rank, Spearman	bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Ciawi.

2019	Ilma Megantara P-ISSN : 2715-6052 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMU.NUD.2018.v7.i10.p7	Pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.	random sampling	motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2019	Etty Siswati DOI 10.33087/eksis.v10i2.165	Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Promosi Jabatan di Polsek Bajubang Kabupaten Batanghari.	KD, Simultan, parsial, dan Adjusted R	Promosi Jabatan Anggota Kepolisian Bajubang, atau dapat dikatakan bahwa Motivasi Kerja (X1), dan Pengembangan Karir (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Promosi Jabatan di Polesek Bajubang. Promosi Jabatan di Polesek Bajubang.
2019	Faozen DOI: https://doi.org/10.32528/sw.v2i1.1820	Dampak Rotasi Kerja Pada Motivasi Dan Kinerja Karyawan Hotel Di Jember.	KD, uji validitas reliabilitas, intervening, Regresi linear.	Terdapat pengaruh yang signifikan, 99 % berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2020	Freda Habib DOI: 10.9744/scriptura.11.1.35-40	Pengaruh kinerja karyawan dan kualitas pelayanan	Uji parsial (Uji t). Koefisien Determinasi (R ² .)	Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir terhadap Promosi

		terhadap kepuasan Pengguna jasa drive thru tahun 2020		Jabatan di Polsek Bajubang sangat kuat sebesar ($r = 0,551$). Koefisien determinasi atau angka R square adalah sebesar 0,551. Nugroho (2005), menyatakan untuk regresi linear berganda sebaiknya menggunakan R square yang sudah disesuaikan atau tertulis Adjusted R square, karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan, dimana jika variabel independent 1 (satu) maka menggunakan R square dan - jika telah melebihi 1 (satu) menggunakan adjusted R square.
2020	Raja Purwanto	Monitoring Pelaksanaan Mutasi	metode waterfall, use case diagram,	disimpulkan web dibuat

	E-ISSN: 2715-8160 DOI : https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.462	Berbasis Web Pada Pt.Jasamarga (Persero) Tbk.	activity diagram, deployment diagram, dan component diagram.	untuk mengevaluasi sistem pendataan human capital untuk memastikan ketersediaan pelaporan data dengan situasi yang terintegritas dan tepat waktu dalam pelaksanaan mutase
2020	Sam Cay P-ISSN 2615-6849 , E-ISSN 2622-3686 DOI: 10.32832/manager.v3i4.3915	Pengaruh stress kerja dan rotasi kerja karyawan pada PT. Astra credit companies Cabang pondok cabe Tangerang selatan.	Uji regresi, koefisien korelasi	rotasi kerja diharapkan kepada manajemen PT Astra Credit Companies Cabang Pondok Cabe dapat mengatur bagaimana karyawan mau menerima ketika dipindah tugaskan ke divisi lain.

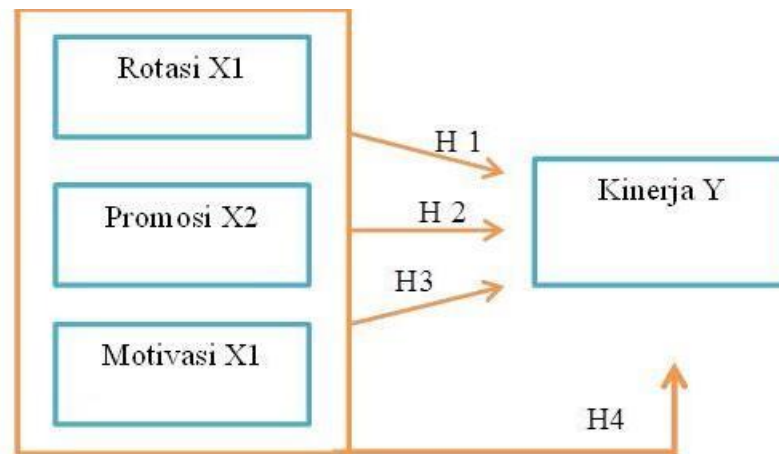
G. kerangka Pemikiran

Pada dasarnya rotasi kerja adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu Tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu.

Dalam upaya mempengaruhi tersebut, seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan,, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi ini termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Pengertian motivasi merupakan sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu itu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya itu akan membuahkan imbalan atau juga hasil yang dikehendaki.

Menurut Moehariono, dalam bukunya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”, kinerja karyawan adalah merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Bedasarkan penjelasan di atas, kerangka pemikiran digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut :



Gambar 2
Kerangka Pemikiran

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Menurut Bangun (2018, 97) Rotasi adalah menggerakkan para karyawan untuk mengerjakan lebih dari satu pekerjaan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan pada berbagai bidang, mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi, menambah pengetahuan serta pengalaman tenaga kerja.

H₁ : Rotasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Paramita Bogor.

Definisi Menurut Rokhman (2011), rotasi kerja adalah pelatihan yang dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke posisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan

tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.

H₂ : Promosi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Paramita Bogor.

Menurut Manullang (2019:153), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

H₃ : Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Paramita Bogor.

Menurut Hasibuan (2018), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai.

H₄ : Rotasi, Promosi dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Paramita bogor.

Definisi menurut Hasibuan (2018:80) bahwa “kinerja karyawan adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja”. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan.