

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Istilah manajemen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukanlah merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola aktifitas-aktifitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manajemen secara umum sering disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Manajemen menurut Stoner, Freeman, Gilbert (2008:8-9): “kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam organisasi”.

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:1): “Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa Inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola”.

Sadili Samsudin (2005:15) menerangkan bahwa arti manajemen adalah: “Bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan”.

Manajemen erat kaitannya dengan usaha untuk memelihara kerjasama sekelompok orang yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan menggunakan sumber daya yang ada.

Adapun bidang-bidang manajemen menurut Mangkunegara (2007:6) antara lain :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia : suatu bidang manajemen yang secara khusus membahas mengenai aspek sumber daya manusia.
2. Manajemen Operasional dan Produksi : serangkaian kegiatan yang membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan menjadi keluaran.
3. Manajemen Pemasaran : proses penyampaian barang dan jasa terhadap target/konsumen melalui mekanisme pasar.

Maka dari beberapa pendapat para ahli diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengelola dan memerankan sumber daya manusia lainnya dengan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengendalian) untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Telah diketahui bahwa manajemen pada dasarnya berfungsi melakukan kegiatan yang perlu dalam rangka pencapaian tujuan telah ditentukan terlebih dahulu. Dalam proses pelaksanaannya manajemen terdiri dari tugas-tugas tertentu yang tidak boleh tidak, mesti dilaksanakan supaya tujuannya dapat dicapai dengan berdayaguna dan berhasil guna (efisien dan efektif). Tugas- tugas atau langkah-langkah utama/kelompok dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, disebut fungsi-fungsi manajemen. Seperti halnya mengenai batasan manajemen, tentang fungsi-fungsi manajemen pun terdapat beraneka ragam pendapat walaupun demikian pada prinsipnya terdapat persamaan pola berpikir. Berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen diantaranya :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Hasibuan (2007:40). Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan program-program yang ada. Kegiatan dalam fungsi perencanaan :

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis,
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut,
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan,
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menempatkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada seseorang individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Hasibuan (2007:40) pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-

hubungan yang efektif antara orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Kegiatan dalam fungsi pengorganisasian :

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan,
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab,
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan. Hasibuan (2007:41) pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan beberapa secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasi :

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, bimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan,
 - b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan,
 - c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.
4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketepatan-ketepatan dalam rencana. Strong (dalam Hasibuan, 2007:41) pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara. Kegiatan dalam fungsi pengendalian :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan,
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan,
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

2.1.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang memadai dalam mendorong kinerja karyawan.

Manajemen merupakan sesuatu yang mutlak dilaksanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan yang mempunyai peranan penting dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan sumber daya yang ada agar tujuan yang diharapkan dan ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan manajemen, diperlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen yang terdiri dari: manusia (*man*), material (*materials*), mesin (*machine*), tata kerja (*method*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur tersebut sangat menentukan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya manajemen, tingkat efisiensi dalam setiap kegiatan manusia atau organisasi akan lebih baik lagi dalam setiap periodenya, karena manajemen selalu menginginkan sesuatu yang lebih baik. Manajemen memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia merupakan faktor yang utama dalam

kegiatan organisasi dan perusahaan karena manusia mengelola, mengendalikan dan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki organisasi dan perusahaan, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam menggali dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri manusia seperti tingkah laku, harapan, motivasi dan inovasi dengan potensi-potensi yang dimiliki manusia tersebut sehingga dapat menunjang produktivitas dari organisasi dan perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia akan membantu mengetahui apa yang menjadi keinginan para pegawai dan apa pula yang menjadi keinginan organisasi, sehingga pihak pegawai maupun pihak organisasi akan saling terpenuhi kebutuhannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan pada masing-masing pihak.

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu organisasi. Suatu organisasi tidak mungkin ada tanpa manusia, karena manusia merupakan elemen penting yang selalu dijumpai dalam setiap organisasi dan mempunyai dampak langsung terhadap kesejahteraan organisasi.

Robert L. Mathis-John H. Jackson (2009:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional”.

Mangkunegara (2008:1) mengemukakan bahwa:

“manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut L.Byars dan W. Rue (2005:4) manajemen sumber daya manusia adalah: “Suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada organisasi”.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia dari mulai merencanakan sampai kepada tercapainya tujuan organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Veihzal Rivai (2004:1) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi

perencanaan, pengorganisaaian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Wilson Bangun (2012:6) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai :

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Scott Snell dan George Bohlander (2010:4) manajemen sumber daya manusia adalah: “Proses mengatur keahlian manusia untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Marihot (2006:2), manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai:

“Keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan”.

Pengertian tersebut di atas maka fokus manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur menurut perpaduan fungsi manajemen dengan

fungsi operasional SDM diantaranya *planning, organizing, actuating, dan controlling*, dalam melaksanakan kegiatan *recruitment, development, maintenance, integration, separation* agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi yang besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia suatu organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area suatu organisasi. Para ahli manajemen sumber daya manusia telah berhasil mengidentifikasi sejumlah fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009:41)

menjelaskan:

“Fokus dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai”.

Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

1. Produktivitas diukur dari jumlah *output* per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
2. Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk kualitas, hal ini akan mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.
3. Pelayanan sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, dimana proses tersebut sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan dan partisipasi Sumber Daya Manusia. Pencapaian terhadap sasaran tersebut,

manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait, yang terjadi dalam konteks organisasi. Selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi.

Adapun Aktivitas Manajemen SDM menurut (Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2009:44), diantaranya :

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia. Aktivitas perencanaan dan analisis Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa muka. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.
2. Kesetaraan Kesempatan Kerja. Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (*Equal Employment Opportunity-EEO*) mempengaruhi aktivitas Sumber Daya Manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Pengangkatan Pegawai. Memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi

untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja-keterampilan (*job-skill training*) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan yang berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi.
5. Kompensasi dan Tunjangan. Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*), insentif, dan tunjangan. Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji.
6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan. Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. *Occupational Safety and Health Act* (OSHA) atau Undang-undang Keselamatan dan Kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.
7. Hubungan Pegawai dan Buruh/Manajemen. Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan secara efektif jika ingin tenaga kerja

dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

Menurut Martoyo (2000:14-15) menjelaskan :

“Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia, pada dasarnya adalah segala tindakan ataupun langkah-langkah yang dilakukan untuk menyediakan dan mempertahankan suatu jumlah dan kualitas sumber daya manusia (tenaga kerja) yang tepat bagi organisasi agar tujuan manajemen tercapai dengan baik dan tepat”.

Adapun Aktivitas Manajemen SDM menurut (Martoyo, 2000:14-15), diantaranya :

- a. Perencanaan Sumber daya Manusia (*Human Resources Planning*)
- b. Rekrutmen (*Recruitment*)
- c. Proses Seleksi (*Selection*)
- d. Orientasi (*Orientation*)
- e. Penempatan (*Placement*)
- f. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)
- g. Pengembangan (*Development*)
- h. Penilaian Kinerja (*Appraisal of Performance*)
- i. Proses Kompensasi (*Compensation*)
- j. Pemberian insentif sesuai jasanya dalam organisasi (*Required Services*)

k. Hubungan Kerja (*Employee Relation*)

l. Penentuan Akhir (*Assessment*)

Sedangkan menurut, Samsudin (2006:33-36) menjelaskan :

“Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan”.

Adapun Aktivitas Manajemen SDM menurut Samsudin (2006:33-36), diantaranya :

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen
- c. Seleksi
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Penilaian prestasi kerja
- f. Kompensasi
- g. Pemeliharaan keselamatan tenaga kerja
- h. Hubungan karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah segala tindakan yang dilakukan guna menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan. Adapun dalam

kegiatan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut dijalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang didalamnya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengitegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

2.1.2 Rotasi

2.1.2.1 Pengertian dan Peranan Rotasi

Dalam dunia ketenagakerjaan, aktivitas pemindahan tenaga kerja dari satu bagian ke bagian yang lain bukanlah merupakan kegiatan yang dianggap rahasia. Kegiatan ini dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas kinerja karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Rotasi pekerjaan adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Selain itu, Jackson & Mathis (2009:362) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.

Wilson Bangun (2012:214) mendefinisikan rotasi pekerjaan (*job rotation*) dalam kepemimpinan merupakan pengembangan pemimpin dengan cara memindahkan peserta pelatihan pimpinan dari satu bidang ke bidang lain dalam satu

perusahaan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan pada berbagai bidang. Prinsip fleksibilitas sering digunakan sebagai kunci sukses suatu organisasi untuk menghadapi tantangan usaha baik internal maupun eksternal sehingga system yang digunakan adalah rotasi (Rivai, 2008:213).

Robbins (2009: 272) mendefinisikan rotasi sebagai pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktivitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindah ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama. Kelebihan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi rasa bosan, meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas-aktivitas karyawan, dan membantu karyawan memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi. Ketika satu aktivitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindah ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan-persyaratan keterampilan yang sama.

Rotasi adalah kegiatan memindahkan karyawan sebagai salah satu cara untuk mengurangi rasa bosan dan mengembangkan karyawan tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya. Suatu rotasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisien tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin justru akan merugikan

perusahaan. Untuk itu rotasi pekerja harus didasarkan pada pertimbangan yang matang.

2.1.2.2. Perlunya Rotasi dilaksanakan

Tidak jarang kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Kondisi seperti itu diduga ada hubungannya dengan terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu unit atau disatu pekerjaan saja. Akibatnya timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan dikalangan mereka. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kondisi seperti itu tidak sehat. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan/karyawan secara berkala.

Rotasi atau perputaran pekerjaan tidak selalu berjalan mulus. Bisa saja tindakan seperti itu menuai protes dari karyawan yang merasa dirinya sudah mapan pada posisi yang sekarang. Karena itu kebijakan seperti itu harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja diunit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan. Kemudian perlu dilakukan sosialisasi agar para karyawan tidak merasa diperlakukan secara tidak adil. Hal lain yang penting juga dipertimbangkan bahwa rotasi pekerjaan harus berbasis kompetensi dari karyawan bersangkutan. Mereka harus disiapkan lebih dahulu paling tidak dalam bentuk orientasi ditempat pekerjaan yang baru.

Karena itu rotasi pekerjaan dapat dikategorikan sebagai bentuk pelatihan “*on-the-job*”. Karyawan mengikuti pelatihan silang antar jenis pekerjaan. Disini, pelatih memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Biasanya tiap kepindahan didahului dengan pelatihan instruksi. Disamping itu, memberi para karyawan dengan beragam pekerjaan. Pelatihan silang itu, membantu perusahaan ketika lowongan, ketidakhadiran, penyusutan usaha atau pengunduran diri terjadi. Partisipasi peserta pelatihan dan kemampu-pindahan pekerjaan yang tinggi merupakan keunggulan belajar dari perputaran pekerjaan. Perputaran adalah saling terkait dengan karyawan yang sudah bekerja dengan lamanya mereka bekerja. Mereka diharapkan dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan pada ragam tingkat atau posisi tertentu.

Beberapa kelebihan dari rotasi karyawan menurut Robbins (2008:272) adalah:

- a. Mampu mengurangi rasa bosan,
- b. Meningkatkan motivasi melalui pembutan variasi untuk aktivitas-aktivitas karyawan,
- c. Untuk membantu karyawan memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Pelaksanaan rotasi hendaknya bertujuan untuk memperhatikan aspek-aspek tersebut. Dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan pada berbagai bidang. Diharapkan karyawan dapat memecahkan berbagai masalah yang mungkin akan muncul di perusahaan. Selain itu, rotasi pekerjaan di dunia perbankan juga diharapkan mampu menekan angka penyelewengan dana (*proud*). Dengan rotasi pekerja, perusahaan juga dapat memenuhi kebutuhan unit-unit kerja yang kekurangan tenaga tanpa harus merekrut karyawan baru.

2.1.2.3. Manfaat Rotasi

Perusahaan yang *concern* dengan karyawannya harus memikirkan setiap orang untuk bisa mendapatkan pengalaman di bidang-bidang pekerjaan yang berbeda. Hal ini sangat bermanfaat untuk menjadikan karyawan sebagai seorang yang “*multi tasking*”. Salah satu aspek di dalam manajemen sumber daya manusia untuk hal ini adalah dengan melakukan rotasi pekerjaan.

Rotasi bermanfaat untuk mempertahankan minat karyawan yang cemerlang dan energik, serta membuat pekerjaannya tampak lebih menarik. Acapkali karyawan yang baik merupakan karyawan yang cerdas. Melakukan pekerjaan yang monoton dalam periode yang lama, terutama bila

karyawan sangat ahli dalam bidang itu, biasanya pada titik tertentu timbul kejenuhan.

Dengan Rotasi, perusahaan menawarkan peluang baru dalam satu departemen lain yang memiliki fungsi dan tugas yang berbeda. Harus diingat, bagaimanapun, karyawan akan meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja suatu waktu. Akan lebih baik kita mempertahankannya di suatu tempat dalam perusahaan dari pada benar-benar kehilangan dirinya.

Menurut Siagian (2009:172), rotasi atau perpindahan karyawan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bertambahnya pengalaman baru.
- b. Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan.
- c. Memperoleh kemampuan dan keterampilan baru.
- d. persiapan dalam menghadapi tugas baru
- e. Motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:172), manfaat rotasi 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.

Manfaat lain dari rotasi pekerjaan dapat mengetahui sisi kelebihan dan kelemahan karyawan, sehingga memudahkan untuk ditempatkan pada bidang yang tepat (Wilson Bangun, 2012:214). Adapun manfaat yang akan di dapatkan perusahaan adalah secara tidak langsung yaitu perusahaan melakukan pengembangan manajemen, memiliki para karyawan yang lebih kompeten dalam beberapa pekerjaan yang akan membantu citra diri karyawan itu sendiri, meningkatkan pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan nilai karyawan dalam perusahaan. Rotasi juga melatih karyawannya agar lebih peka terhadap adaptasi dilingkungan-lingkungan kerja yang baru, dengan pekerjaan yang baru, rekan kerja yang baru dan tim yang baru, tentu harapan perusahaan rotasi juga dapat menciptakan prestasi kerja yang baru pula.

Semakin banyak karyawan yang mencari suatu hal yang langka, tempat dan lingkungan yang nyaman untuk bekerja. Karena itu perusahaan harus berani menyatakan kepada karyawan, “kami berinvestasi pada berbagai peran di masa depan”. Kami berharap dapat menyongsong masa depan

yang cerah dan menarik bersama-sama. Perusahaan harus mampu menunjukkan bahwa karyawan dapat menemukan pekerjaan yang menyenangkan dan menantang.

2.1.2.4. Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Sebab dan alasan rotasi pekerjaan adalah untuk memberikan karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan, dan melakukan berbagai jenis pekerjaan di berbagai bidang pekerjaan. Rotasi memungkinkan karyawan untuk melihat berbagai bagian organisasi atau perusahaan, belajar keterampilan yang berbeda dan juga tentunya mendapatkan pengalaman yang berbeda. Selain itu terdapat beberapa sebab dan alasan rotasi kerja diantaranya :

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 dipromosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan 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 ditunjukkan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

b. *Replacement transfer*

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

c. *Personality transfer*

Personality 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 *personality transfer* dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

d. *Shift transfer*

Suatu bentuk mutasi 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 transfer*

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

i. *Permanent transfer*

Sebagai kebalikan dari *temporary transfer*, dalam permanen transfer pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat definitif

2.1.3. Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat (*right man on the right place*).

Promosi jabatan dilakukan oleh perusahaan untuk mengisi kekosongan. Promosi ini disebabkan oleh beragam hal mulai dari pensiun hari tua hingga pengunduran diri karyawan. Untuk itu perusahaan mencari karyawan yang telah ada yang dinilai memiliki kualifikasi sesuai dengan jabatan baru yang dibutuhkan dari yang dibutuhkan untuk dapat dipromosikan.

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang diberikannya selama kerja. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Adanya kejelasan mengenai jenjang karier yang harus atau mungkin ditempuh oleh setiap karyawan dalam suatu perusahaan akan membantu mereka termotivasi untuk mencapai suatu jabatan setinggi-tingginya.

2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Seperti telah diuraikan di atas promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengukuran mengenai suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan yang bersangkutan.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian promosi jabatan, berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi promosi jabatan menurut beberapa ahli. Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi (Alex S. Nitiseminto, 1996:81). Pendapat lain juga mengartikan promosi berarti menaikkan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha (Manullang, 2009:96).

Edwin B. Flipo dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2009:108) menyatakan bahwa :

A promotion involve a change from one job that is

better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always. (Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian).

Selanjutnya menurut Andrew F. Sikula yang dikutip juga oleh Malayu S.P. Hasibuan (2009:108) mendefinisikan promosi jabatan sebagai berikut : *Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status.* (Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status).

Definisi lain juga dikemukakan Malayu S.P. Hasibuan (2009:108) dalam bukunya berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia edisi Revisi, dijelaskan bahwa :

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu

organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan suatu pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada seseorang karyawan melalui kenaikan jabatan yang biasanya disertai dengan penambahan balas jasa. Walaupun demikian ada karyawan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya tanpa disertai dengan penambahan balas jasa.

Sebagian besar karyawan mendambakan untuk dipromosikan, namun ternyata ada juga karyawan yang tidak menginginkan adanya promosi karena :

1. Perbedaan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang diterimanya.
2. Mereka merasa segan meninggalkan kelompoknya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian, sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan menguasainya.

4. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat yang baru itu.
5. Kesehatan yang kurang baik, sehingga tidak memikul tanggung jawab yang semakin besar.
6. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit adat istiadat dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok. (Malayu S.P. Hasibuan, 2009:114)

2.1.3.2 Tujuan Promosi Jabatan

Promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi sebuah harapan dan tujuan yang selalu diharapkan. Harapan dan tujuan ini berkaitan dengan apa yang akan diperoleh dan dicapai oleh karyawan setelah memperoleh promosi jabatan. Setiap karyawan berusaha memberikan *performa* yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang berhak memperoleh promosi haruslah memiliki kecakapan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, karena akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009 :113) bahwa promosi diantaranya bertujuan untuk :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat, sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamaran sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Berdasarkan tujuan promosi jabatan tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa promosi jabatan memiliki tujuan yang sangat baik untuk kesinambungan dan keberlangsungan perusahaan, sehingga karyawan akan memiliki semangat kerja, gairah kerja dan akhirnya akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

2.1.3.3 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Ada beberapa jenis promosi jabatan yang perlu kita ketahui, sebab tidak semua promosi jabatan itu diikuti dengan kenaikan gaji. Malayu S.P. Hasibuan (2009:113) mengemukakan jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)
Seorang karyawan dinilai jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)
Seseorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi seperti ini bersifat tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya kan naik.
3. Promosi Kecil (*small Scale Promotion*)
Menaikan jabatan seseorang 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.
4. 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.

Pada umumnya setiap karyawan sangat menginginkan dirinya untuk memperoleh promosi jabatan, namun ada beberapa hal yang mengganjal motivasinya. Alasan-alasan tersebut menurut (Hasibuan, 2006 :114) antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan kenaikan gaji dan yang diterima dianggap tidak seimbang dengan tanggung jawab yang akan dilaksanakan.
- b. Karyawan segan untuk meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kedalam kelompok baru yang belum pasti sikap penerimanya.
- c. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya.
- d. Keluarga tidak bersedia pindah ketempat yang baru karena melihat banyak hal yang tidak sesuai dari tempat yang baru, seperti pendidikan maupun fasilitasnya.

- e. Kesehatan sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya wabah penyakit yang melanda.
- f. Lokasi baru merupakan wilayah terpencil sehingga untuk mendapatkan saran dan fasilitas tertentu sangatlah sulit.

2.1.3.4. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, terlebih dahulu harus ditentukan syarat-syarat mengenai promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi didalam rencana program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, hal ini bertujuan agar setiap karyawan mengetahui persyaratan tersebut dengan jelas.

Persyaratan promosi yang dimiliki perusahaan tidaklah sama antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Masing-masing perusahaan memiliki kebijakan dalam menentukan syarat-syarat promosi.

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2002:112-113) pada umumnya yaitu :

a. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

b. Tingkat Pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat untuk promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat promosi yang penting. Misalnya, untuk jabatan kasir pada umumnya syarat-syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

e. Tanggung Jawab

Seringkali perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

f. Kepandaian Bergaul

Untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut. Misalnya, untuk jabatan *salesman* penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.

g. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

h. Inisiatif dan Kreatif

Untuk promosi pada jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif harus diperhatikan. Hal ini disebabkan untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

Menurut (Hasibuan, 2006:111) menyebutkan beberapa syarat-syarat umum promosi yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam promosi, yaitu :

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bahwa perjanjian dalam menjalankan jabatan tersebut, selain itu karyawan hendaknya tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadi.

2. Disiplin

Karyawan harus mampu disiplin terhadap dirinya, tugas-tugasnya serta peraturan yang ada dalam perusahaan, disiplin sangat penting karena dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. 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.

4. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

2.1.3.5. Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Malayu S.P. Hasibuan (2009:109) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisa digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut

:

a. Pengalaman

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah 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 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 orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan

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 di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).

3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang memiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi sangat dibutuhkan dalam bekerja, karyawan yang baik memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi tentu sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi akan menentukan kualitas kerja karyawan.

Motivasi kerja berusaha mencoba menentukan apa motivasi masyarakat dalam bekerja. Teori ini berisi mengenai identifikasi kebutuhan yang dimiliki masyarakat dan bagaimana memprioritaskan kebutuhan ini, diantaranya

menganai jenis-jenis insentif atau tujuan yang berusaha dicapai agar untuk kerja dan kepuasan dapat dicapai dengan baik.

Chung dan Megginson dalam Gomes (2003:177-178) menyatakan bahwa:

Motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan).

Pada awalnya, uang hanyalah satu-satunya insentif dan beberapa saat kemudian termasuk didalam kondisi kerja, keamanan dan mungkin gaya demokrasi dari sumber daya manusia, selanjutnya motivasi menjadi kebutuhan tingkat tinggi seperti halnya penghargaan dan aktualisasi diri (*Maslow*), tanggungjawab, pengakuan, potensi dan promosi (*Herzberg*) dan pertumbuhan serta pengembangan diri (*Alderfer*).

Menurut teori Hezberg dalam buku M. Manullang (2005:178), mengatakan:

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari :

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan).
2. *Recognition* (pengakuan)
3. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
4. *Responsibilities* (tanggung jawab)
5. *Advancement* (pengembangan)

Selanjutnya, masih menurut Herzberg (Manulang. 2005: 179) faktor-faktor kedua (faktor-faktor hygiene) yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai (demotivasi), terdiri dari: kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, supervisi, hubungan antarpribadi dengan atasan, kondisi kerja, dan gaji.

Bila faktor-faktor hygiene ini diperbaiki maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi kalau dibiarkan tidak sehat, maka pegawai hanya akan merasa kecewa atau tidak puas saja.

Sedangkan Gomes (2003:180) mengatakan:

“motivasi serang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional”.

Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Robbins (2005:50) yang diterjemahkan oleh J. Winardi, bahwa :

“Kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh

kemampuan upaya dimikian untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu”.

Menurut Stanford (2005:93) yang diterjemahkan oleh Mangkunegara bahwa:

“Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau dari diri seseorang atau individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku”.

Sedangkan Samsudin (2006:281) mengatakan bahwa :

“Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan”.

Dari definisi tersebut diatas, penyusun menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu upaya menumbuhkan kemampuan untuk bekerja dengan keahlian dan ketrampilan melalui pengetahuan tentang sumber kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku tertentu, sehingga karyawan dan perusahaan mencapai tujuan.

2.1.4.2 Teori Ekspektansi

Motivasi para pekerja dengan cara memenuhi kebutuhan mereka, menjamin keadilan ditempat kerja, keinginan bertingkah laku dan menspesifikasikan keadaan,

tantangan dan tujuan yang dapat diterima. Teori ekspektansi memberikan sebuah pandangan tentang motivasi yang menggabungkan elemen-elemen menjadi satu teori. Penilaian tentang motivasi dilakukan sejak 1970, terutama ini disebabkan oleh pendukung empirik yang kuat, pengembangan beberapa perspektif yang berbeda pada motivasi dan memberikan suatu cara yang tepat untuk menambah motivasi para pekerja. Teori Ekspektansi memberikan sebuah pandangan yang komprehensif tentang motivasi yang menggabungkan beberapa elemen seperti kebutuhan, keadilan dari teori penguatan.

2.1.4.2.1. Perumusan Ekspektansi

Untuk memperjelas teori proses berikut ini akan dibahas tentang teori penghargaan. Model harapan (expectance model) yang dikenal sebagai teori harapan dikembangkan oleh Vroom dalam bukunya "*Work and Motivation*", yang dikutip oleh (Davis dan Newstrom, 1989:241), menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor : seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (*valence*), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang diharapkan, dan diperkirakan bahwa prestasi tersebut akan menghasilkan imbalan.

Victor Vrooms dalam buku Winardi (2008:102) mempopulerkan teori ini pada tahun 1960. Modelnya menetapkan bahwa “sebuah motivasi merupakan fungsi dari ekspektansi, velensi dan instrumennya”.

Motivasi = E x V x I (Ekspektansi x Velensi x Instrumennya), rumusan ini digunakan oleh para pemimpin dalam mempertimbangkan motivasi.

Pertama, motivasi merupakan fungsi ekspektansi, yang mana menunjukkan pada persepsi seseorang bahwa usaha yang dilakukannya akan menghasilkan suatu kinerja, seperti produktifitas yang tinggi, peningkatan penjualan atau inovasi yang tinggi jika mereka mau berusaha seperti bekerja dalam rangka waktu yang lebih lama atau menghasilkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Para pemimpin ekspektansi berkurang pada saat berhubungan antara usaha dan kinerja turun.

Instrumen, menurut Vroom, menunjukkan pada persepsi seseorang bahwa “kinerja menghasilkan akibat yang positif, seperti promosi, peningkatan gaji, kelelahan yang tinggi, isolasi antar perseorangan. Instrumen yang tinggi terjadi jika pengurangan waktu menimbulkan rasa marah dari teman kerja dikarenakan dia membuat seolah-olah tindak efisien”.

Valensi, menjelaskan bahwa nilai seseorang yang diperkerjakan untuk mencapai beraneka hasil dari kinerjanya. Teori Vroom menetapkan bahwa motivasi merupakan fungsi dari interaksi dengan ekspektansi, instrumen atau valensi. Setiap peningkatan elmen-elmen tersebut akan meningkatkan motivasi. Oleh karenanya peningkatan atau penurunan ketiga elmen ini akan berpengaruh pula terhadap peningkatan atau penurunan motivasi.

Teori harapan menilai besarnya dan arah semua kekuatan yang mempengaruhi individu, tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan individu tidak akan terlepas karena adanya insentif yang menarik.

Sehubungan dengan insentif dalam teori penghargaan, (Davis & Newstrom, 1996:244) mengatakan bahwa model harapan tergantung pada pandangan pegawai tentang hubungan antara upaya, prestasi dan imbalan.

Lebih lanjut (Stoner,1996;89) mengutip pendapat David Nedler dan Edward Lawler dalam "*Motivation A Diagnostic Approach*", pendekatan martabat atau penghargaan didasarkan pada empat asumsi tentang perilaku dalam organisasi :

1. Perilaku ditentukan oleh kombinasi kekuatan-kekuatan dalam diri seseorang dan dalam lingkungan.

2. Seseorang membuat keputusan dengan sadar tentang perilaku mereka sendiri dalam organisasi.
3. Setiap orang mempunyai kebutuhan, kehendak dan tujuan yang berlainan.
4. Tiap individu memutuskan diantara perilaku alternatif atas dasar penghargaan mereka bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang diinginkan.

Expectancy Teory menyatakan bahwa motivasi adalahh fungsi dari ketiga karakteristik :

- 1) Persepsi karyawan bahwa upayanya mengarah kepada kinerja,
- 2) Persepsi karyawan bahwa kinerja dihargai (misalnya dengan gaji atau pujian),
- 3) Nilai yang diberikan karyawan terhadap imbalan yang diberikan.

2.1.4.2.2. Sudut Pandang Integrasi Motivasi

Formulasi teori ekspektansi yang dapat diterima menggambarkan peran ketidakpuasan akan kebutuhan, keadilan, penguatan dan pencapaian tujuan dalam motivasi.

$$\text{Motivasi} = (-P) \times ((P-0) (V))$$

E-P adalah analog untuk ekspektansi dan menunjukkan kemungkinan persepsi pekerjaan yang berusaha untuk meningkatkan kinerja. Pada keadaan tertentu tujuan-tujuan

yang diterima dapat meningkatkan ekspektasi ini. P-C menunjukkan pada persepsi pekerjaan bahwa menghasilkan pendapat yang pasti. Valensi merupakan sebuah pendapat yang pasti untuk memenuhi kebutuhan seseorang. Manajer harus mengakui bahwa seseorang yang merasa tidak puas secara psikologis atau tidak puas akan merasa dihargai, mungkin nilai dengan bayaran yang lebih tinggi dari seseorang yang tidak puas akan kebutuhan rasa memilikinya.

Manajer juga harus berusaha meyakinkan bahwa kinerja menimbulkan rangsangan terhadap pendapat selama sejalan dengan teori penguatan. Mereka harus menjamin adanya keadilan pada hubungan kinerja dan pendapatan. Pada formulasi ini, hubungan kinerja pendapat dikombinasikan dengan valensi untuk

menggambarkan multiple pendapatan dari kinerja. Tinggi kinerja yang tinggi dapat dihasilkan pada promosi, tetapi mereka juga menghasilkan kelelahan. Manajer harus mendiagnosa situasi pekerjaan ini menggunakan teori ekspektasi, manajer dapat bertanya tentang harapan-harapan, instrumental dan valensi yang tinggi, jika tidak dapat mencari cara untuk menambahkannya.

Pada beberapa negara, bagaimanapun memperkuat pertalian usaha untuk kinerja atau pertalian antara kinerja untuk pengeluaran dapat dipandang sebuah fungsi yang tidak

dapat dikontrol perubahannya, selain itu hasilnya manajerial atau pekerja kontrol. Ekspektansi teori menjelaskan dengan baik tentang motivasi pada budaya dimana pekerja yang percaya bahwa mereka dapat mengontrol lingkungannya.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan masalah vital dalam organisasi. Suatu organisasi dikatakan berkinerja tinggi apabila berhasil mencapai tujuan-tujuan nyata dan bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat. Demikian juga kinerja pegawai dikatakan tinggi, bila pegawai tersebut bekerja secara produktif, kreatif dan efisien. Produktif berarti memiliki hasil optimal berupa kontribusi langsung pada organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Kreatif berarti memiliki pemikiran-pemikiran baru atau semangat inovasi dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga sumber daya yang dipakai sesuai dengan kebutuhan, dalam artian tidak terhambur-hamburkan. Oleh karenanya diperlukan manajemen kinerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Jackson & Mathis (2009:5) mendefinisikan kinerja karyawan adalah :

“Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi yang

meliputi kuantitas output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif”.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2007:153) mendefinisikan kinerja sebagai:

“Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan”.

Seperti yang dikatakan Robbins (Moeheriono, 2009:61) bahwa:

“Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan”.

Arti kinerja Menurut Simanjuntak (2005:1): “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”.

Sedangkan menurut Moeheriono (2009:60)

“pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi”.

Selanjutnya Sedarmayanti (2009:259) menjelaskan bahwa kinerja terjemahan dari “*performance*”, yang berarti:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”

Bernardian & Russell (Sedarmayanti, 2009:260), mengatakan: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function of activity during a specific time period”*.

Sedangkan menurut Wibowo (2009:7),
“Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Jadi jelas bahwa kinerja dalam hal ini dapat berarti sebagai proses kerja dapat pula berarti sebagai hasil kerja. Dari beberapa definisi dan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan proses dan hasil kerja baik individu maupun organisasi. Proses kerja yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan dan hasil kerjanya dapat dalam bentuk fisik maupun non fisik. Hasil kerja tersebut dapat diukur dengan standar kinerja yang berlaku dan dalam jangka waktu tertentu pula serta dilakukan

dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

2.1.5.1. Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi

Faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan. Keberhasilan suatu organisasi dengan berbagai ragam kinerja sangat tergantung kepada kinerja seluruh anggota organisasi itu sendiri. Dalam hal ini unsur individu manusia sangat memegang peranan penting dan sangat menentukan keberhasilan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya dari para anggota organisasi. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi juga akan baik. Kinerja individu akan baik bila ia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja dengan gaji yang sesuai dengan perjanjian, serta mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor, yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:10)

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu :

1. Kemampuan dan keterampilan kerja,

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya.

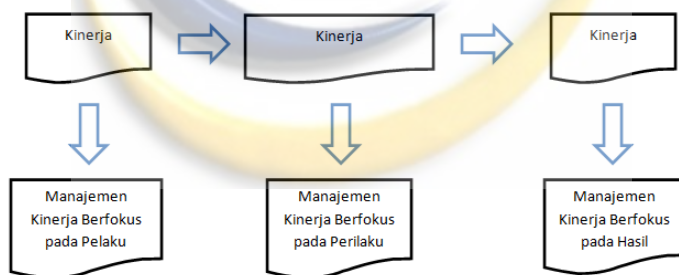
2. Motivasi dan etos kerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting untuk mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana

dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Selain itu kinerja individu juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh pegawai untuk bekerja secara optimal.

Dari uraian di atas sangat jelas sekali bahwa kinerja organisasi yang berfokus pada hasil (*outcome*) sangat dipengaruhi oleh kinerja kelompok yang berfokus pada perilaku (*process*) dan kinerja individu yang berfokus pada pelaku (*performer*), yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Hubungan Kinerja Individu, Kelompok dan Organisasi

2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja, dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring* dan *counseling*.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Menurut Amstrong dan Baron (Wibowo, 2009:99) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. *Personal factors*,
2. *Leadership factors*,
3. *Team factors*,
4. *System factors*,
5. *Contextual/situational factors*

Menurut Jackson & Mathis (2009:113), factor yang mempengaruhi kinerja individu adalah:

1. Kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tersebut meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian individu.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan meliputi adanya motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Hersey, Blanchard dan Johnson (Wibowo, 2009:100) merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim

ACHIEVE

- A : *Ability (knowledge dan skill)*
- C : *Clarity (understanding atau role perception)*
- H : *Help (organizational support)*
- I : *Incentive (motivation atau willingness)*
- E : *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- V : *Validity (valid dan personnel practices legal)*
- E : *Environment (environmental fit)*

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja (Mahmudi, 2005) adalah :

- 1) Faktor personal/individual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim.
- 4) Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, budaya dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja harus mempunyai daya tahan terhadap tekanan. Setiap anggota organisasi selalu mendapat tekanan baik dari dalam diri maupun dari luar. Sehingga perlu menemukan cara efektif untuk meningkatkan daya tahan anggota organisasi untuk menghadapi dan mengatasi tekanan yang timbul.

2.1.5.3. Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2009:261) : “penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”.

Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari :

1. Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang)
2. Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

Evaluasi kinerja merupakan salah satu tahapan dari manajemen kinerja. Tahapan ini merupakan rangkaian dalam penilaian kinerja individu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu/SDM terhadap organisasi (Sudarmanto, 2009:250). Sistem penilaian kinerja harus berlandaskan prinsip dasar:

1. Keadilan,
2. Transparansi,
3. Independensi,
4. Pemberdayaan,
5. Non diskriminasi
6. Semangat berkompetensi.

Bernardin & Russel (1995) menjelaskan 6 indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati ideal dalam mencapai tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan jumlah yang dihasilkan
3. *Timeliness*, terkait dengan penggunaan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau produk.
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi (orang, uang, material, dan teknologi).
5. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan pimpinan.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

2.1.5.4. Persyaratan Indikator Kinerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau yang disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan, (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu

organisasi dalam mencapai tujuannya, (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Jadi dalam hal ini indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja, ukuran-ukuran yang dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja.

Penentuan indikator kinerja bisa berbeda-beda, tergantung untuk setiap organisasi, namun setidaknya ada persyaratan umum untuk mewujudkan suatu indikator yang baik dan ideal. Ada enam persyaratan indikator kinerja yang baik dan ideal menurut Badan Pemeriksa Keuangan Pembangunan atau BPKP (Moehariono, 2009:78) :

1. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi arti.
2. Dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif,
3. Relevan, indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan.

4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
5. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
6. Efektif data dan informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Selain indikator di atas, ada juga yang membuat lima persyaratan indikator yang baik, yaitu singkatan dari SMART yang terdiri sebagai berikut (Moehariono, 2009:78) :

1. *Specific*; jelas, sehingga jauh dari kemungkinan kesalahan interpretasi (multi pretasi).
2. *Measureable*; dapat diukur dan jelas ukuran yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
3. *Achievable*; indikator kinerja yang dibuat harus bermanfaat dalam pengambilan keputusan.
4. *Relevant*; indikator kinerja tersebut sesuai dan menggambarkan hubungan sebab dan akibat di antara indikator lainnya.

5. *Timely*; indikator kinerja harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2.1.5.5 Indikator Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati.

Terdapat tujuh indikator kinerja (Wibowo, 2009:101). Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar dan umpan balik.

John Miner (Sudarmanto, 2009:11), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja tersebut di atas, dua dimensi terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu dimensi kualitas yang berkaitan dengan mutu dari hasil kerja dan kuantitas yang berkaitan dengan jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Dua hal lagi terkait aspek perilaku individu, yaitu penggunaan waktu dalam kerja (dalam hal ini tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin, efisiensi waktu dalam bekerja) dan kerja sama yang dilakukan dengan rekan kerja dalam bekerja, juga termasuk didalamnya membagi tugas dengan rekan kerja serta memberi dukungan dan bantuan kepada rekan kerja.

Bernardin (Sudarmanto, 2009:12), menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil.
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah.
3. *Timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas.
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi).
5. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja.

Gomes (2003:142) mengemukakan dimensi-dimendi kinerja/performansi pegawai sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, banyaknya jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan jangka waktu yang tepat dan tidak ada pekerjaan yang menumpuk pada satu orang saja.

2. *Quality of work*, yaitu kualitas hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Tampil hasil akhir akan menunjukkan berkualitas tidaknya suatu pekerjaan dan kualitas dari suatu pekerjaan adalah sangat ditunjang pada ketelitian untuk merangkai pekerjaan-pekerjaan kecil dengan maksimal. Mutu pekerjaan suatu keilmuan dan keterampilan seseorang dengan penuh kesungguhan untuk mencapai hak maksimal.
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Gagasan-gagasan pegawai dalam suatu organisasi akan melahirkan ide-ide cemerlang untuk kemajuan yang diharapkan bersama dan memiliki inovasi tinggi untuk selalu mencoba hal-hal baru yang lebih lagi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dalam suatu organisasi.

5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). Ketersediaan untuk berpartisipasi menumbuhkan sikap pegawai untuk saling bersosialisasi dan membuka jalan untuk menumbuhkan komunikasi yang baik dan saling memahami keinginan satu sama lain.
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran penyelesaian kerja. Kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan keahlian yang dimiliki pegawai memperlihatkan kecakapan dan profesionalisme seseorang dalam bekerja adalah hal yang harus dimiliki setiap pegawai.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya. Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung, Mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.
8. *Personal quantity*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi, tingkah laku (sikap) pegawai di dalam organisasi akan mempengaruhinya dalam cara pelaksanaan kerja, sikap positif yang tertanam dalam diri pegawai melahirkan sikap kerja yang mampu

menghadapi berbagai permasalahan kerja secara positif pula.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja pegawai peneliti menggunakan tolok ukur dari John Miner, yang terdiri dari kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja dan kerja sama. Tolok ukur ini dinilai cukup mewakili dan sesuai untuk mengukur kinerja pegawai di jajaran instansi pemerintah.

2.1.5.6 Syarat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Gomes (2003:136) dijelaskan terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu :

- a) Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif ; dan
- b) Adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008 : 223-224) menjelaskan bahwa :

“Bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia”.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

2.1.5.7 Metode Pengukuran Kinerja

Pendekatan untuk mengukur kinerja adalah :

1. Pendekatan perbandingan (*the comparative approach*)
Dalam pendekatan ini yang dilihat adalah perbandingan kinerja individu yang diukur dengan kinerja karyawan lainnya. Pendekatan ini biasanya menggunakan beberapa penilaian kinerja individu atau nilai dan membuat ranking dari individu dengan satu kelompok. Minimal ada tiga teknik dalam pendekatan perbandingan ini yaitu pemeringkatan (ranking), distribusi kekuasaan, dan perbandingan pasangan.
2. Pendekatan perilaku (*the behaviour approach*)

Pendekatan kedua untuk penilaian kinerja adalah pendekatan perilaku karyawan. *The behaviour approach to performance management attempts to define the behaviors an employee must exhibit to be effective in the job.* Pendekatan perilaku merupakan manajemen kinerja mendefinisikan perilaku karyawan digambarkan agar pekerjaan menjadi efektif.

3. Pendekatan terhadap hasil (*The Result Approach*)

Pendekatan ini memfokuskan pada tujuan, hasil yang terukur dari kinerja individu atau kelompok. Asumsi pendekatan ini adalah subjektivitas dapat dieliminasi dari proses ukuran dan hasilnya merupakan indikator terdekat terhadap efektivitas organisasi.

4. Pendekatan kualitas (*The Quality Approach*)

Dalam pendekatan ini, dua karakteristik yang fundamental pendekatan kualitas adalah berorientasi pada pelanggan dan pencegahan terhadap kesalahan. Pelanggan bisa internal maupun eksternal organisasi. Sehubungan dengan pendekatan ini, beberapa standar kualitas yang diharapkan adalah penekanan pada penilaian dari dua orang dan faktor sistem dalam sistem pengukuran, menekankan bahwa atasan dan bawahan harus bekerja sama menyelesaikan berbagai permasalahan yang berhubungan dengan kinerja,

melibatkan pelanggan internal dan eksternal dalam menetapkan standar ukuran kinerja. Yang terakhir adalah menggunakan berbagai sumber untuk mengevaluasi karyawan dan faktor-faktornya.

Terdapat beberapa metode dalam mengukur kinerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003 : 137-145), yaitu :

a. Metode Tradisional

- 1) *Rating scale* yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisi untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
- 2) *Employee comparison* yaitu penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya.

b. Metode Modern

- 1) *Assessment centre*, metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- 2) *Management by objective*, dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam

perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

- 3) *Human asset accounting*, dalam metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Sedangkan metode pengukuran kinerja menurut (Dessler, 2004:198) terdiri dari :

1. *Graphic Scale Method*

Graphic Scale Method memuat daftar sejumlah persyaratan dan kinerja atas persyaratan tersebut. Supervisor menilai setiap bawahan dengan melingkari nilai yang paling menjelaskan kinerja bawahan untuk masing-masing persyaratan, kemudian nilai total untuk semua persyaratan.

2. *Alternation Ranking Method*

Merangking karyawan dari yang terbaik sampai terburuk sesuai dengan persyaratan yang ada.

3. *Paired Comparison Method*

Dengan menggunakan metode ini, maka setiap bawahan yang akan dinilai disandingkan dan dibandingkan dengan bawahan lain untuk setiap persyaratan.

4. *Forced Distribution Method*

Dengan menggunakan metode ini digunakan cara para manajer menempatkan persentase awal dari para bawahan dalam hal kategori kinerja.

5. *Critical Incident Method*

Metode ini dilakukan dengan cara mencatat laporan perilaku kinerja karyawan yang tidak baik dan tidak diharapkan. Melakukan *review* tentang hal tersebut kepada para karyawan dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode ini merupakan kombinasi antara manfaat dari kejadian kritis yang bersifat naratif dengan peringkat yang bersifat kualitatif melalui pembuatan skala kuantitatif dengan contoh kinerja yang baik dan buruk secara naratif dan spesifik.

7. *The Management by Objective Method (MBO)*

Metode ini menuntut para atasan untuk menetapkan tujuan spesifik yang dapat diukur untuk setiap karyawan

dan selanjutnya melakukan diskusi secara berkala mengenai kemajuan terbaru dari proses pencapaian tujuan tersebut.

8. *Computerized and Web-Based Performance Appraisals.*

Metode ini menggunakan *software* penilaian kinerja.

9. *Electronic Performance Monitoring (EPM)*

Metode ini menggunakan teknologi jaringan komputer yang disediakan untuk atasan agar dapat mengakses jaringan komputer dan telepon para jajarannya.

2.1.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya, hasil penelitian terdahulu diantaranya dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Relevansi Penelitian Sebelumnya dengan Peneliti

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	A Tolkah Mansur. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)	Hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa: rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan KPP Pratama Semarang Timur, serta budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan KPP Pratama Semarang Timur. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak bersinergi dengan budaya organisasi dan rotasi pekerjaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di KPP Pratama Semarang Timur.	Penelitian sebelumnya variabel independen tentang budaya kerja. Sedangkan penelitian ini tentang promosi jabatan.	Sama-sama membahas tentang rotasi, motivasi, dan kinerja karyawan.
2	Agung S. Bagus Kurniawan (2012) <i>Pengaruh Nilai, Kompensasi Dan Keyakinan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Bank Jateng Cabang Temanggung</i>	menghasilkan, 1) Nilai, kompensasi, dan keyakinan diri mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Temanggung. 2) Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Temanggung.	Berbeda pada variabel bebas, penelitian sebelumnya tentang nilai, kompensasi dan keyakinan diri. Sedangkan penelitian ini tentang rotasi dan promosi jabatan	Sama-sama membahas variabel kinerja
3	Rahmatullah Burhanudin Wahab. 2012. <i>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama Kepuasan kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja koefisien regresi bertanda positif (+) menandakan hubungan yang searah, dengan kata lain Kepuasan Kerja dan	Berbeda pada kajian variabel bebas, penelitian sebelumnya tentang kepuasan kerja, sedangkan penelitian ini tentang rotasi dan promosi jabatan	Sama-sama membahas tentang motivasi kerja dan kinerja

		Motivasi Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. Korelasi atau hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar adalah sangat kuat sekali sebesar ($r = 0,923$) dan koefisien determinasi atau angka R square adalah sebesar 0,853		
--	--	--	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel Kebijakan Rotasi, Promosi Jabatan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan yang disajikan sebagai berikut :

- Keterkaitan rotasi terhadap motivasi
Robbins (2008:272) menjelaskan “rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi rasa bosan, meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas-aktivitas karyawan, dan membantu karyawan memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi”. Dengan adanya rotasi pekerjaan, karyawan akan menambah keterampilannya dibidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya,

karyawan juga dapat mengatasi rasa bosan dan jenuh, dapat lebih banyak menciptakan kreativitas kerja yang baru di posisinya yang baru dengan tim atau lawan bekerja yang baru. Variasi di bidang-bidang pekerjaan juga dapat menambah jam terbang karyawan dalam lebih memahami dan menguasai pekerjaan dan organisasinya. Dengan demikian, rotasi pekerjaan akan meningkatkan motivasi karyawan.

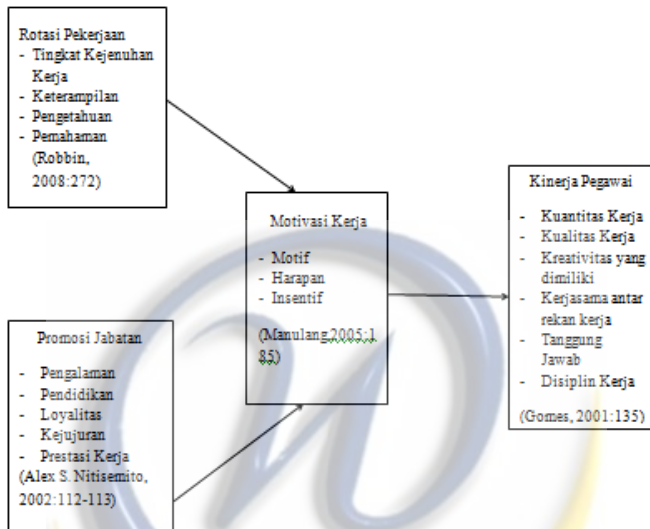
- Keterkaitan promosi jabatan terhadap motivasi
Manulang (2005:153) promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada seseorang pegawai, berarti bahwa pegawai tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suatu badan usaha. Selanjutnya Wahyudi (2005:174) memperjelas pernyataan: “promosi di dalam organisasi meningkatkan moral kerja sehingga bekerja lebih bergairah karena ada harapan untuk dipromosikan”.
Pernyataan tersebut berkaitan dengan promosi jabatan terhadap motivasi kerja, karena dorongan kemauan kerja merupakan bagian dari motivasi kerja. Kegiatan promosi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena adanya harapan untuk dipromosikan.

- Keterkaitan rotasi dan promosi jabatan
Wahyudi (2005:161) menjelaskan “Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan keseimbangan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya melalui berbagai rotasi.”
Promosi jabatan merupakan bagian dari pengembangan karir pegawai, sedangkan promosi jabatan merupakan bentuk rotasi yang sifatnya vertikal.
- Keterkaitan motivasi kerja terhadap kinerja
Chung dan Megginson dalam Gomes (2003:177-178) menyatakan bahwa:

“Motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance “ (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan).

Pengertian tersebut diantaranya menjelaskan bahwa motivasi berkaitan erat dengan kinerja atau performansi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja akan menurunkan kinerja.

Kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan Paradigma Pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

1. Rotasi memiliki pengaruh meningkatkan motivasi kerja karyawan Bank bjb Cabang Cirebon.

2. Promosi memiliki pengaruh meningkatkan motivasi kerja karyawan Bank bjb Cabang Cirebon.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank bjb Cabang Cirebon.

