

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Rotasi Kerja

2.1.1 Pengertian Rotasi Kerja

Menurut Robins dalam Edwan (2013) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan”. wahyudi dalam kemal (2013) juga mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah mutasi personal yang dilakukan tanpa menimbulkan perubahan dalam gaji atau pangkat atau dengan golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.

Menurut Holle dalam Nurdiana (2011), rotasi kerja merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi. Rotasi kerja merupakan perpindahan tugas dan tanggung jawab karyawan sebagai upaya organisasi dalam mengurangi kebosanan dan kelelahan karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan yang terspesialisasi.

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

2.1.2 Dasar-Dasar Rotasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Edwan (2013) membagi dasar Rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain :

1. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi kerja yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
2. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
3. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

2.1.3 Tujuan Rotasi Kerja

Tujuan dari pelaksanaan rotasi kerja menurut Wahyudi dalam Edwan (2013) adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stability*).
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

3. Memperluas dan menambah pengetahuan, merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan job rotation berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu job rotation dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, job rotation dapat dijadikan alat untuk menghukum.

2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Rotasi Kerja

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 adalah sebagai berikut :

- 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 ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif

ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan

2.1.5 Indikator Rotasi Kerja

Berikut ini indikator rotasi menurut Edwan (2013) adalah :

1. 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.

2. 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.

3. Kebutuhan

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

4. 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

tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan karyawan tersebut.

5. 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.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Siagian (2016, p.183), Pelatihan merupakan suatu bentuk investasi jangka pendek, untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas. Menurut Priansa (2016, p.176) mengatakan bahwa, pelatihan merupakan sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Hariandja dalam Yuniarti (2013), pelatihan didefinisikan sebagai suatu upaya yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*) karyawan. Oleh karena itu, pelatihan sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi.

Berdasarkan berbagai macam pendapat para ahli di atas, dapat di tarik satu kesimpulan kalau pelatihan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

2.2.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Siagian (2014, p.183) bagi organisasi paling sedikit tujuh manfaat yang akan dipetik melalui program pelatihan dan pengembangan.

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Tumbuh rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dalam organisasi.

2.2.3 Metode Pelatihan

Veithzal Rivai dalam Wardi (2017) membedakan metode pelatihan menjadi dua metode, yaitu:

1. *On the job training*, yaitu memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan secara langsung saat bekerja untuk melatih karyawan bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Contohnya adalah instruksi, rotasi, magang.
2. *Off the job training*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja. Contohnya adalah ceramah, video, pelatihan vestibule, permainan peran, studi kasus, simulasi, studi mandiri, praktek laboratorium, dan *outdoor oriented program*.

2.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Veithzal Rivai dalam Perdana (2016) yaitu :

- a. Materi yang dibutuhkan
Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
- b. Metode yang digunakan
Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- c. Kemampuan Instruktur Pelatih
Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- d. Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran
Pedoman dimana proses belajar akan lebih efektif
- e. Peserta pelatihan
Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.
- f. Evaluasi pelatihan
Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingh laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

2.2.5 Indikator Pelatihan

Menurut Perdana (2016) indikator program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat diukur melalui:

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.

2. Metode pelatihan, yaitu apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makanannya memuaskan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Siagian (2016, p.295) Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja menurut Matis dan Jakshon mempunyai banyak dimensi, secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju.

Menurut Hasibuan dalam Yogatama (2013) mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dengan uraian pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron dalam Priansa (2016, p.297) menyatakan teori kepuasan kerja secara umum adalah :

1. Teori dua faktor (*Two-factor Theory*).

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factor* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, kualitas lembaga, keamanan, hubungan kerja dan kebijakan organisasi). Karena faktor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negatif maka disebut sebagai (*maintenance factor*). Kepuasan kerja yang didapatkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang, promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai *motivators*.

2. Teori nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

2.3.3 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak dari individu yang puas terhadap pekerjaannya menurut Kreiner dan Kinicki dalam Brahmasari (2009) :

- a. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan lemah dan negative terhadap upaya dalam mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan.
- b. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang kuat dan positif sehingga mampu menghindari karyawan dari pemikiran dan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.
- c. Kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang negative dan moderat terhadap tingkat turnover karyawan.
- d. Stress kerja berhubungan dengan ketidakhadiran, dan juga tingkat turnover. Dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka diharapkan perusahaan mampu mengurangi stress kerja yang dihadapi karyawan
- e. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif moderat (hubungannya tidak terlalu kuat juga tidak terlalu lemah) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan

Menurut Mangkunegara dalam Brahmasari (2009) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan itu sendiri dan faktor dari pekerjaannya.

1. Faktor dari karyawan

Faktor ini meliputi beberapa hal yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan,

pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor Pekerjaan

Meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

2.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Nelson and Quick dalam Aufar Ranganu (2015) terdapat lima indikator dalam menentukan kepuasan kerja karyawan :

1. Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap karyawan dimana para karyawan mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para karyawan membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para karyawan tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para karyawan cenderung merasa bosan. Akan

tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap karyawan. Karyawan memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga karyawan akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Perselisihan yang timbul diantara sesama karyawan meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Pengertian kinerja menurut Sulistiani (2009) adalah kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi.

Menurut Priansa (2016, p.269) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.4.2 Manfaat Kinerja

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk kepentingan dan tujuan organisasi di masa depan. manfaat tersebut ialah :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang ditentukan.

2. Sebagai bahan pengambil keputusan dalam pemberian imbalan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut.
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan. Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar pengambil keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilain prestasi kerja.
5. Membantu para karyawan menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kekaryawanan menyuun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para karyawan dan dengan kepentingan organisasi.

2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan davis dalam Priansa (2016, p.272) tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

1. Peningkatan Kinerja. Memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Keputusan penempatan. Memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih baik.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Memandu dan menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. Prosedur perekrutan. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku didalam organisasi.
7. Kesalahan desain pekerjaan. Membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi dalam manajemen SDM.
8. Kesempatan yang sama. Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif
9. Tantangan external. Menggambarkan sejauh mana faktor external seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain mempengaruhi karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.
10. Umpan balik. Memberikan umpan balik bagi kepentingan kekaryawanan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri.

2.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Bernadine dalam Parjanti (2014), indikator untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam indikator yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

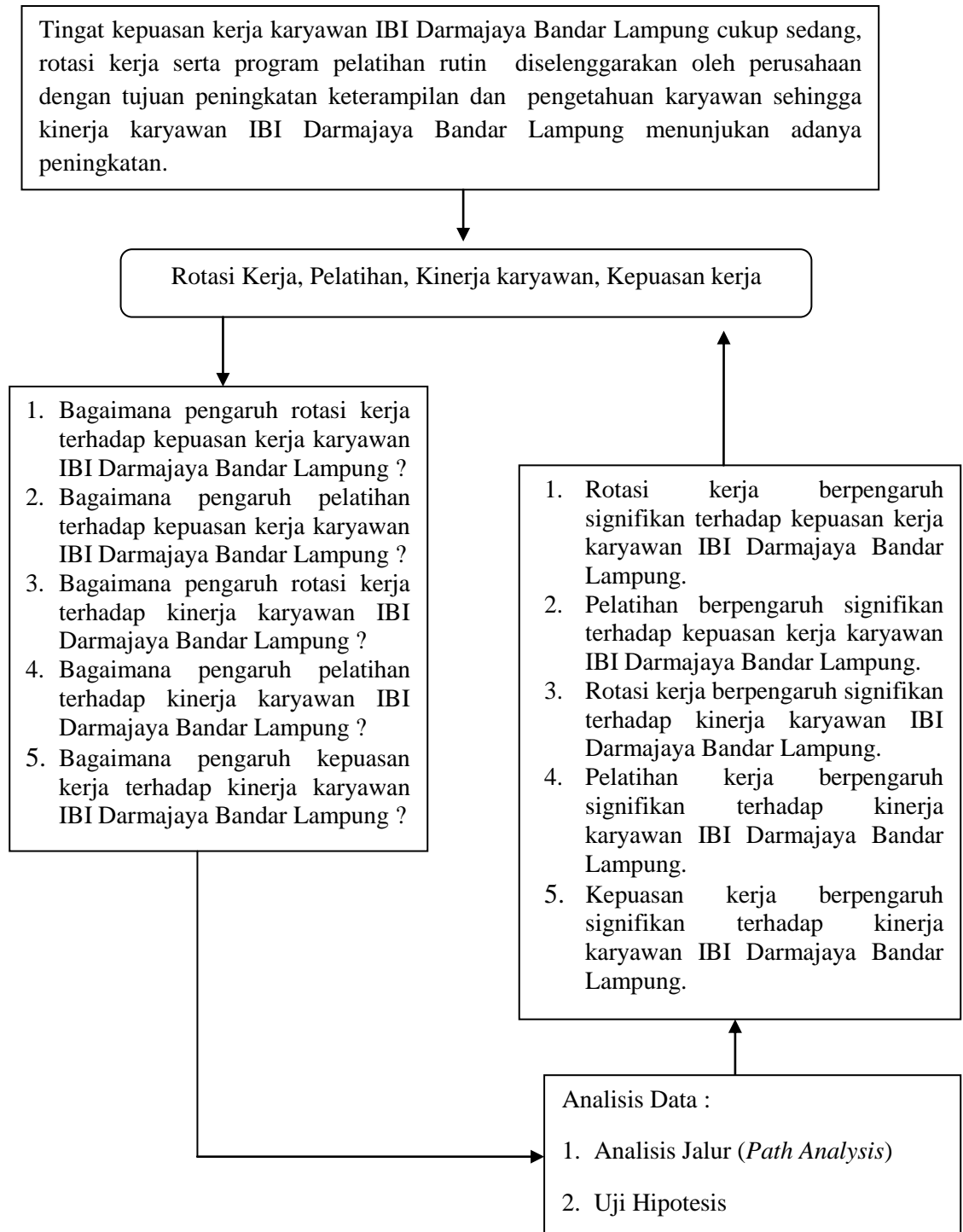
2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Kesimpulan
1.	Nurdiana, Triyono (2011)	Pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Sekretariat Daerah Kota Surakarta	Analisis regresi linier berganda dan Analisis regresi variabel intervening	Rotasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Yanuar Yogatama (2013)	Analisis program pelatihan karyawan dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. (Studi Kasus Pada PT. Bank BTN (Persero) Tbk. Kantor Utama cabang Tangerang)	<i>Path analysis</i>	Program pelatihan, kepuasan kompensasi dan kepuasan kerja karyawan PT. Bank BTN (Persero) Tbk. Kantor Utama cabang Tangerang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.
3.	Rizky Caesariza saddam hussein, Laila refiana (2016)	Pengaruh partisipasi karyawan pada pelatihan PLN corporate university terhadap kompetensi dan kinerja karyawan.	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Partisipasi karyawan pada pelatihan PLN Corporate University berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Dian Kristianto (2011)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang).	<i>Path analysis</i>	Kepuasan kerja ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

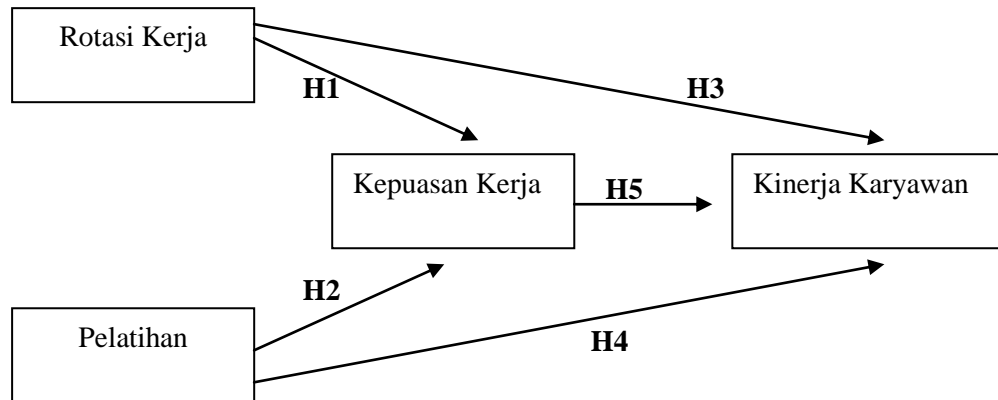
2.6 Kerangka Pikir

2.6.1 Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka berfikir

2.6.2 Kerangka Teori



Gambar 2.2
Kerangka Teori

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Mangiapane dalam Indrayati (2014) menyatakan bahwa rotasi kerja menjadikan setiap karyawan mampu mengatasi setiap pekerjaan yang membuat senioritas berkurang. Karyawan mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan sehingga hasil yang diraih dapat lebih berkualitas. Siagian (2016, p.172) menambahkan bahwa alasan lain dilakukannya rotasi kerja adalah manfaat yang didapatkan yaitu motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Adanya rotasi kerja diharapkan dapat menstimulasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan karyawan, membantu proses penempatan karyawan secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi karyawan untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Diduga ada pengaruh signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Manullang dalam Fakhri (2015) pelatihan mampu membantu stabilitas karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih lama di perusahaan. Pelatihan yang baik akan meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan juga pengetahuan karyawan. Karyawan yang sudah dilatih hingga lebih terampil terhadap pekerjaannya akan lebih percaya diri dan merasa lebih berguna bagi perusahaan. Mathis dan Jackson dalam Supatmi (2013) mengemukakan pelatihan berperan dalam memberikan kepuasan kerja sehingga karyawan memiliki alasan untuk mau bekerja lebih lama lagi di perusahaan. Karyawan yang loyal terhadap perusahaan merupakan aset yang berharga yang akan sangat berguna untuk kesuksesan perusahaan. Menurut Siagian (2016, p.184) manfaat yang dapat didapat oleh karyawan ketika mengikuti program pelatihan akan meningkatnya kepuasan kerja, Jika harapan karyawan terhadap perusahaan telah tercapai, maka tingkat kepuasan karyawan akan meningkat. Sebaliknya, jika harapan karyawan tidak terpenuhi, maka kepuasan karyawan akan menurun. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Islami (2016) “Program pelatihan, faktor motivator, dan hygiene berpengaruh signifikan secara simultan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Wahana Era Sejahtera kantor cabang Malang”. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Diduga ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Hariandja dalam Riandani (2015) juga mengemukakan bahwa “Job Rotation adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan

secara horinzontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan.” Siagian (2016. p,172) melalui alih tugas karyawan tidak menjadi bosan dan jenuh serta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

Kemudian Campion, Cheraskin dan Stevens dalam Indrayanti (2014) menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi kerja sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Teori tersebut semakin mempertegas bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian Penelitian Roymond (2010) Pengaruh Pelaksanaan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H. Koesnadi Bondowoso, menyatakan bahwa rotasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum daerah Dr. H. Koesnadi Bondowoso. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Diduga ada pengaruh signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.

Pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berisi tentang hal- hal yang terkait dengan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Pelatihan yang baik akan menjelaskan secara detail bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan dan bagaimana prosesnya. Jika karyawan sudah paham dan menguasai proses pekerjaan yang dia miliki, maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena karyawan tersebut akan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rahmah Ismail dan Zulridah Mohd Noor (2010), yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan kebiasaan pekerja menjadi lebih baik sehingga kinerja karyawan akan

meningkat. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4 : Diduga ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Karyawan merupakan aset bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal atau semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kurang terpenuhinya kepuasan kerja akan menimbulkan penurunan produktivitas karyawan sehingga pemberian kebutuhan yang bersifat material dan non material perlu diberikan untuk tercapainya kepuasan kerja. Di dalam suatu perusahaan yang menjadi faktor penting adalah karyawan (manusia) serta bagaimana kepuasan kerja yang diterapkan agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan data empiris telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Kristianto (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : H5 : Diduga ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.