



**BAB II**  
**LANDASAN TEORITIS**

**A. Uraian Teoritis**  
**1. Pengertian Kinerja Pegawai**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008:2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah performance”, yaitu:

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

Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) “Kinerja ( prestasi kerja ) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2002) kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu atau kelompok.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan maupun organisasi. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan maupun organisasi tersebut.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

### a. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan dan kecakapan.

### b. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

### c. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

### d. Kerjasama Tim (Teamwork)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal

merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g. Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambillangkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu :

- a. Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.

- c. Faktor team, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespondan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- a) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

### **3. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2010:184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama



ini. Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

a. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerjatentang pekerjaan.

c. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

d. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugaskaryawanjuga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

e. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Indikator diatas hanya ada beberapa item yang terlaksana pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan antara lain yaitu :



#### 1.i.a. Kecepatan kerja

Dalam melakukan hal suatu pekerjaan setiap pegawai harus mampu menyelesaikan tugas dengan mempercepat proses waktu pelayanan misalkan waktu yang dibutuhkan tiga jam dipercepat menjadi dua jam.

#### 1.i.b. Keakuratan kerja

Kemampuan seorang pegawai dalam meneliti kebenaran pengisian dokumen beserta lampiran serta meneliti keakuratan dalam menghitung pajak impor.

#### 1.i.c. Kerjasama

Seorang pegawai harus mampu menjalin sinergi dengan unit-unit lain atau dengan seksi-seksi lain.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
- d. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.

- e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- g. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Indikator diatas hanya ada beberapa item yang mampu terlaksana pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan antara lain yaitu :

a. Prestasi kerja

Kemampuan seorang pegawai dalam mengembangkan potensi diri untuk mencapai prestasi dalam melaksanakan tugas dilihat dari segi keakuratan, kecepatan, dan kejujuran.

b. Ketaatan

Kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan atau melaksanakan peraturan sesuai SOP (standar operasional prosedur) yang sudah disepakati

c. Kejujuran

Tidak ada pamrih bekerja sesuai dengan hati nurani

d. Kepemimpinan

Seorang pegawai harus mampu menjadi pemimpin dan mampu mempengaruhi pegawai lain kearah yang lebih baik.

#### **4. Standar Kinerja Pegawai**

Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”. Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999: 11) “Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan)
- b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 143) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”. Menurut Suyadi

Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Suyadi Prawirosentono yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

## 5. Penilaian Kinerja Pegawai

Informasi penilaian tenaga kerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk mengetahui penyebab keberhasilan maupun kelemahan dari kinerja para karyawan disuatu perusahaan, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah perbaikan serta untuk menentukan target selanjutnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Hani Handoko (2013) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi

Hani Handoko (2013) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

a) Penilaian berdasarkan hasil

Penilaian yang didasarkan oleh adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

b) Penilaian berdasarkan perilaku

Penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan

c) Penilaian berdasarkan hukuman (judgement)

Penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

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

- Kualitas, yaitu: Tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- Kuantitas, yaitu: Jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- Penggunaan waktu, yaitu: Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif
- Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain:

- Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
- Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
- Ketepatan Waktu (*timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan ini.



- Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervisor*) adalah tingkatan di mana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produk tidak mengalami kerugian
- Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan actor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan penilaian kinerja secara spesifik sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

## **6. Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah masalah kepuasan kerja pegawai. Karena tanpa merasakan kepuasan kerja, karyawan kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan.



“Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya, tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan”(Susilo martoyo, 2000: 141). Menurut T. Hani Handoko (2000: 193)“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Wexley dan Yulk dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As’ad (1995: 104) menyatakan kepuasan kerja ialah “Is the way an employee feel about his or her job”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Menurut Tiffin diambil dari buku Moh As’ad (1995: 104) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesamakaryawan”. Kemudian Blum diambil dari buku Moh As’ad (1995: 104) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja”. Menurut Susilo Martoyo (2000: 142) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (job statsfaction) adalah Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara lain nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun non finansial. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa

kepuasan kerja adalah suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, ketrampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan akan menghasilkan hasil yang semaksimal mungkin antara interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Dengan demikian ia akan memberikan sumbangan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **7. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexly dan Yulk yang dikutip oleh Moh As'ad (1995: 105), pada dasarnya teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

### **1) Teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory)**

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada discrepancy antara should bedengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan karyawan yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak menunjang kepuasan kerja seorang karyawan yang lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Contoh: seorang yang berkepribadian A atau seorang yang “kecanduan kerja” tidak akan senang jika mendapatkan waktu luang tambahan. Apabila yang didapat

ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy. Sebaliknya apabila yang didapat dibawah standar minimum menjadi negative discrepancy, atau makin besar pada ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

## 2) Teori keadilan (Equite theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (equite) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equite atau inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Ada tiga elemen dari equite yaitu: input, out comes dan comparison person. Yang dimaksud dengan input ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman kerja dan ketrampilan. Out comes adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti: gaji (upah), penghargaan dan simbol status. Sedangkan yang dimaksud dengan comparison person adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input dengan out comes.

## 3) Teori dua faktor (Two factor theory)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg yang kemudian diterjemahkan oleh Moh As'ad yang menyatakan bahwa prinsip dari teori ini ialah kepuasan dan ketidakpuasan kerja dimana keduanya merupakan dua hal yang berbeda (Moh As'ad, 1995: 108). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

a) Kelompok *satisfier* atau motivator

Adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang.

b) Kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*

Adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari prosedur perusahaan, mutu supervisi, upah atau gaji, hubungan antar pribadi, rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

## 8. Faktor-faktorKepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Menurut Harold E. Burn yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (1995: 112) tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, meliputi:
  - a. Hubungan antar manajer dengan karyawan
  - b. Kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial dengan diantara karyawan
  - d. Sugesti dari teman sekerja
  - e. Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor individual
  - a) Sikap orang dengan pekerjaannya

- b) Umur orang sewaktu bekerja
  - c) Jenis kelamin
- 3) Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan:
- a) Keadaan keluarga karyawan
  - b) Rekreasi
  - c) Pendidikan

Menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2011: 247) menyatakan bahwa “Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang, antarlain: kedudukan, pangkat atau jabatan, masalah umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, serta mutu pengawasan”. Dari faktor-faktor diatas, semuanya merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan antara lain: kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, kepuasan karyawan terhadap interaksi sosial sesama karyawan, kepuasan karyawan terhadap interaksi dengan atasannya, kepuasan karyawan terhadap jaminan-jaminan yang diberikandan kepuasan karyawan terhadap fasilitas-fasilitas yang diberikan. Dengan demikian karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

## **9. Pentingnya Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, penelitian mengenai

kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya (Moh As'ad, 1995: 102). Menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Nitra Wanatika (2009: 35), menyatakan bahwa kepuasan kerja penting karena:

- 1) Mereka yang tidak memperoleh kepuasan kerja dalam bekerja tidak akan mencapai kematangan psikologis.
- 2) Orang melakukan aktualisasi diri.
- 3) Mereka yang gagal mencapai kepuasan kerja dalam pekerjaan menjadi frustrasi.
- 4) Mereka yang menganggur tidak bahagia, orang ingin bekerja bekerja walaupun tidak perlu.
- 5) Pekerjaan memegang peranan utama di kehidupan manusia
- 6) Kurangnya tantangan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kesehatan mental rendah.
- 7) Kurangnya kepuasan kerja dalam pekerjaan dan kekompakan kerja yang menyebabkan semangat kerja menurun.
- 8) Pola kerja dan waktu luang saling mempengaruhi mereka yang pekerjaannya kurang kreatif.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Selain itu karyawan yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalas-



malasan dalam bekerja. Kalau karyawan sudah bersikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Blum (As'ad, 2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu



variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Herzberg mengatakan bahwa hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working conditions, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

#### **10. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Caugemi dan Claypool yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (2005: 115) mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Indikator diatas semua item mampu terlaksana pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, antara lain :

a. faktor psikologis

faktor psikologisnya dikaji dari segi pegawai yang merasa kenyamanan suatu unit kerja dimana pegawai tersebut akan memberikan sikap serta memiliki kemampuan secara maksimal

b. Sosial

Setiap pegawai mampu melakukan komunikasi dengan baik, baik itu kepada atasan maupun terhadap unit-unit lainnya.

c. Fisik

Apabila seorang pegawai memberikan fasilitas yang memadai cenderung akan merasa memiliki kenyamanan

d. Financial

Gaji yang dikeluarkan oleh pihak Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan pegawai merasakan cukup memadai.

## 11. Pengertian Rotasi Kerja

(Sutrisno, 2009) Pengertian Rotasi kerja adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kejenuhan pada pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja. Masalahnya dampak dari jenuh kerja ini bisa berbagai macam, mulai dari turunnya produktivitas, meningkatkan emosional diri sampai pada keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kejenuhan dalam bekerja ini bisa jadi karena pekerjaan rutin dan monoton yang berlangsung tahunan atau bias juga memperoleh tanggung jawab kerja yang kurang menantang/ kurang berarti (Sylviana Savitri, 2005). Manfaat Rotasi Kerja Secara umum rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan

lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain dibidang yang berbeda pada suatu perusahaan

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan pembahasannya pada pengaturan peranan manusia yang ada dalam suatu organisasi. Pengaturan tersebut menurut Hasibuan (2010:10) meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Sedangkan pengertian MSDM menurut Mathis, Jackson (2006) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah bagaimana cara untuk dapat mengolah SDM agar dapat mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi. Salah satu bentuk pengolah SDM ialah dengan adanya rotasi jabatan.

Rotasi kerja merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi kerja pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan Rotasi Jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Rotasi Kerja sendiri memiliki beberapa arti, maka penulis akan mengemukakan beberapa arti dari rotasi jabatan menurut beberapa ahli:

1. Sastrohadiwiryono dalam skripsi Neni Kurniati (2008:9) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.
2. Hariandja (2006:157) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horinzontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan”.
3. Robins (2006:649) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganeekaragaman kegiatan karyawan”.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat kesamaan mengenai pengertian Rotasi Kerja yaitu: Rotasi Kerja merupakan suatu perubahan kerja karyawan, proses perpindahan dilakukan pada secara horizontal atau pada ranking yang sama, dan untuk mengurangi kejenuhan. Maka penulis menyimpulkan bahwa Rotasi Kerja ialah suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal di mana jenis serta tanggung jawab yang ditanggung oleh karyawan akan berbeda. Hal ini dilakukan dalam periodic tertentu demi mengurangi tingkat kejenuhan pekerjaan serta menambah pengalaman kerja karyawan.

## 12. Prinsip dan Tujuan Rotasi Kerja

Prinsip Rotasi Kerja menurut Hasibuan (2013:102) adalah “merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat”. Tujuan dari pelaksanaan Rotasi ini pada intinya adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahyudi (2002:167) berikut ini, “memperhatikan pengertian dari rotasi jabatan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi”.

Sedangkan tujuan khusus dari pelaksanaan Rotasi kerja menurut Wahyudi (2002:167) 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.

Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlumendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga



kerjayang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.

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-penyegaran.

5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan 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, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

Hasibuan (2003:102) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.



2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya.
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya Rotasi Kerja seperti: jenjang karir, keseimbangan tenaga kerja, menambah pengalaman, mengurangi kejenuhan, imbalan, dan merupakan sanksi terhadap pelanggaran. Maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari adakannya Rotasi Jabatan adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan semangat kerja baru dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan juga sebagai salah satu upaya menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja.

### **13. Dasar-Dasar Rotasi Kerja**

Hendaknya dalam pelaksanaan Rotasi kerja, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk

memilih pegawai yang akan dirotasikan. Hasibuan (2003:102) 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 Jabatanyang 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.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono dalam skripsi Neni Kurniati (2008:12) dasar pelaksanaan Rotasi kerja yaitu :

1. Rotasi kerja didasarkan atas kebijakan dan peraturan manajer, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam pedoman yang berlaku.
2. Rotasi kerja didasarkan atas prinsip *The Right Man on The Right Job*, yang artinya rotasi jabatan dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
3. Rotasi Kerja sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.

4. Rotasi Kerja sebagai media kompetisi yang rasional, artinya pelaksanaan rotasi jabatan berdasarkan kompetisi yang rasional berupa penilaian prestasi kerja.
5. Rotasi Kerja sebagai langkah untuk promosi jabatan bagi karyawan.
6. Rotasi Jabatandilakukan untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Pelaksanaan Rotasi Jabatanharus terkoordinasi

#### 14. Cara-Cara Rotasi Kerja

Dalam menjalankanRotasi kerja, organisasi harus mengetahui cara-cara bagaimana menjalankan sistem Rotasi. Agar Rotasi kerja memberikan dampak positif untuk organisasi bukan dampak yang akan merugikan lembaga/organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003:103), terdapat dua cara pelaksanaan Rotasi kerjayang dilakukan dalam organisasi, antara lain :

1. Cara tidak ilmiah, yang dilakukan dengan :
  - a. Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu.
  - b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
  - c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
  - d. Berdasarkan *spoil system*.
2. Cara ilmiah, dilakukan dengan :
  - a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
  - b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.

- c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
- d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
- e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Rotasi kerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu cara tidak ilmiah yang didasarkan secara subyektif, karena didasarkan pada kriteria tertentu seperti berorientasi kepada masa kerja. Sedangkan Rotasi Kerja yang dilakukan dengan cara ilmiah dilakukan dengan objektif karena didasarkan pada standar tertentu, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan yang nyata.

#### **15. Sebab dan Alasan Rotasi Kerja**

Sebab-sebab pelaksanaan Rotasi Kerja menurut Hasibuan (2013:104) antara lain sebagai berikut :

##### **1. Permintaan sendiri**

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan .

Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan :

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

## 2. Alih Tugas Produktif (ATP)

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

Hal senada juga dikatakan oleh Syadam (2005:545) bahwa Rotasi Kerjadapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

1. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan sebagai berikut :

- Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan
- Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan
- Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan
- Sistem dan prosedur kerja yang berubah
- Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
- Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan

2. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan disebabkan karena :

- Alasan pribadi dan keluarga
- Kesehatan
- Lingkungan kerja yang kurang cocok
- Hubungan kerja yang kurang harmonis
- Beban tugas yang dirasa terlalu berat
- Tingkat pendidikan yang berubah

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, alasan pelaksanaan Rotasi Kerja dapat disebabkan atas keinginan perusahaan dan atas keinginan karyawan. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan dengan pertimbangan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, baik itu dalam pekerjaan maupun dalam lingkungan tempat ia bekerja. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan biasanya disebabkan karena alasan keluarga, kesehatan, maupun alasan



pribadi. Misalnya karyawan tersebut merasa kurang cocok pada posisi jabatan yang semula, sehingga ia tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya.

## 16. Ruang Lingkup Rotasi Kerja

Ruang lingkup Rotasi Kerja menurut Wahyudi (2002:179) dikenal juga dengan istilah antara lain :

1. Mutasi Tempat (*Tour of Area*), merupakan pemindahan seorang tenaga kerja dari satu tempat/daerah kerja ke tempat/daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan/posisi/pekerjaan yang tingkat atau levelnya sama.
2. Mutasi Jabatan (*Tour of Duty*), merupakan pemindahan seorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat/level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.
3. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi/jabatan/pekerjaannya yang terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

## 17. Indikator Rotasi Kerja

Pengukuran rotasi berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai Rotasi Kerja akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja.



Menurut Bambang Wahyudi (2002:109) “rotasi kerja merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.” Ada lima indikator Rotasi yaitu :

1. Pengalaman
2. Pengetahuan
3. Kebutuhan
4. Prestasi kerja, dan
5. Tanggung jawab

Indikator diatas semua item mampu terlaksana pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yaitu :

2.i.a. Segi pengalaman

Seorang pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan memiliki kemampuan pengalaman kerja khususnya dalam hal standar waktu layanan kerja, dimana pekerjaan tersebut bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah namun tetapi perlu tingkat ketelitian dan pengalaman yang memadai.

2.i.b. Pengetahuan

Menyangkut dengan hal standar waktu pelayanan dan sistem serta prosedur pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan pegawai diwajibkan untuk mengetahuinya.

2.i.c. Kebutuhan

Seorang pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan mempunyai keahlian dalam unit-unit tertentu dalam melaksanakan kegiatan yang bersifat spesialis seperti seorang penyidik.

#### 2.i.d. Tanggung jawab

Seorang pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan harus mampu melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari.

Menjelaskan bahwa dalam Rotasi Kerja terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur variable tersebut, yaitu:

##### 1. Kemampuan Karyawan

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (2009) kemampuan didefinisikan sebagai *“Ability is the capacity to perform the various task needed for a given job”*. Berarti kemampuan merupakan kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003:94), kemampuan karyawan ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya.

##### 2. Pengetahuan Karyawan

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (2009) pengetahuan (knowledge) adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari

proses belajar serta bisa juga dari pengalaman. Dimana setiap karyawan memiliki pengetahuan yang berbeda, begitu juga pekerjaan yang dilaksanakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga karyawan berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut.

### 3. Kejenuhan Karyawan

Menurut Herbert Freudenberger (dalam Sutjipto (2005:2-4) "Kejenuhan kerja (*burn-out*) merupakan suatu bentuk kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi dan berkomitmen, bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal yang kedua". Karyawan yang mengalami kejenuhan kerja akan merasakan energi dan minat yang berkurang terhadap pekerjaan mereka. Mereka pun merasakan kecemasan emosional, apatis, depresi, terganggu dan bosan serta selalu merasakan kegagalan di setiap aspek terhadap lingkungan pekerjaan, rekan kerja dan bereaksi negative terhadap masukan dari orang lain.

Indikator diatas hanya ada dua item yang mampu terlaksana pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yaitu :

#### a. Kemampuan karyawan

Kemampuan seorang pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan mampu melaksanakan tugas sehari-hari sesuai dengan SOP.

#### b. Kejenuhan karyawan

Seorang pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yang melaksanakan rutinitas pekerjaan dalam waktu yang lama akan mempengaruhi kejenuhan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Susilawati (2013) “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perpustakaan Di UPT Perpustakaan Institut Seni Indonesia Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara rotasi kerja dan kinerja pegawai.

Adi Parminto (2010) dengan judul “Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III”. Kepuasan kerja yang terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, kelompok kerja, kondisi kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Humairah (2011) “Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Biro Administrasi Universitas Widyagama Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan, stres kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

## **C. Kerangka Konseptual**

Rotasi kerja merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi kerja pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang

ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan Rotasi Jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Handoko (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.

Hasibuan (2003, 94) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

Berdasarkan kerangka konseptual merupakan model tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai berikut

### Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

#### D. Hipotesis

Sugiyono (2010, hal.93) menjelaskan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Rotasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan
2. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan
3. Rotasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe