

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan industrialisasi yang pesat dalam era globalisasi sekarang ini, menuntut perusahaan memiliki sumber daya yang potensial untuk dapat bersaing secara kompetitif. Salah satu sumber daya tersebut adalah manusia keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan setiap kegiatannya sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang berada didalamnya. Manusia memiliki peran penting sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang menentukan terwujudnya tujuan perusahaan.

Bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki oleh perusahaan tanpa adanya peran aktif dari manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Untuk dapat mencapai tujuannya, maka perusahaan perlu mengoptimalkan potensi yang dimiliki karyawan oleh karena itu, diperlukan suatu strategi yang dapat membuat karyawan lebih terfokus dan menyenangkan pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena kepuasan kerja itu berhubungan langsung dengan karyawan dan kelancaran jalannya kegiatan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak positif bagi perusahaan dan juga bagi karyawan. Karena karyawan yang merasa puas

dalam bekerja akan meningkatkan rasa loyalitas dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan juga menjadi lebih termotivasi dan lebih proaktif dalam bekerja. Sedangkan rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak negatif bagi perusahaan. Karena akan menimbulkan situasi kerja yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan harus bisa melakukan penyegaran di dalam bekerja yaitu dengan cara rotasi pekerjaan (*job rotation*). Cara ini di desain untuk mengurangi rasa kebosanan dalam bekerja, menambah pengalaman dalam bekerja, serta terciptanya fleksibilitas pekerjaan, dengan rotasi kerja diharapkan kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Akan tetapi usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja bukanlah suatu hal yang mudah, karena terdapat berbagai masalah yang menghambat tercapainya kepuasan kerja karyawan. Permasalahan tersebut biasanya dipengaruhi oleh hal sikap dan keadaan emosional manusia, karena sebagai manusia antara karyawan yang satu dengan yang lain memiliki sikap dan keadaan emosional yang berbeda. Sikap karyawan kadang kala terlihat dalam wujud pekerjaan itu sendiri, moral kerja dan situasi kerja. Sedangkan keadaan emosional lebih menekankan kepada penilaian pekerjaan yang diperoleh oleh karyawan tersebut.

Kedua hal tersebut sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, jika sikap dan keadaan emosional seorang karyawan baik maka kepuasan kerjanya juga akan meningkat. Dan jika sikap dan keadaan emosional

seorang karyawan menurun maka kepuasan kerjanya juga akan menurun. Maka dari itu jika masalah tersebut tidak segera diatasi, maka akan menjadi penghambat tercapainya tujuan perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain gaji, lingkungan kerja, prestasi kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi, kesempatan promosi pekerjaan, dan rotasi pekerjaan yang kurang efektif.

Gaji yang diberikan perusahaan merupakan ukuran nilai kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika perusahaan mampu memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan maka karyawan akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya. Karena secara psikologis gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhannya. Hal inilah yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Namun pada kenyataannya banyak perusahaan yang membayar gaji karyawan tidak sesuai dengan beban kerjanya. Hal ini akan membuat karyawan menjadi tidak fokus pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi menurun.

Lingkungan kerja memegang peranan penting bagi kemajuan suatu perusahaan. Karena dengan lingkungan kerja yang kondusif aman dan nyaman akan memudahkan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Hal ini dipicu karena adanya rasa kepuasan dalam diri karyawan akan lingkungan tempat kerjanya yang akan mempercepat karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang kurang kondusif, baik dari lingkungan internalnya maupun lingkungan eksternalnya. Hal ini dapat terlihat dari fasilitas alat kerja yang kurang memadai, dan tata ruang kantor yang kurang baik. Jika hal ini tidak segera diatasi maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja yang akan semakin menurun.

Prestasi kerja didalam suatu perusahaan ditandai dengan adanya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Didalam perusahaan prestasi kerja sangat diperlukan, karena hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja agar karyawan lebih fokus dan menyenangkan pekerjaannya. Sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Namun pada kenyataannya, tidak sedikit karyawan yang memiliki prestasi kerja yang rendah karena berbagai hambatan diantaranya masih rendahnya semangat kerja dan motivasi kerja karyawan dalam bekerja dan tingkat stress yang tinggi dalam hal ini akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin menurun

Gaya kepemimpinan didalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan karena akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Dengan gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan lebih fokus dan menyenangkan pekerjaannya.

Namun pada kenyatannya tidak semua perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang baik. Hal ini dapat terlihat dari sikap karyawan dalam

bekerja yang membuat karyawan menjadi tidak fokus dan tidak menyenangkan pekerjaannya, sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang semakin menurun.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi dan tidak dapat diabaikan begitu saja. Karena dengan terciptanya komunikasi yang baik dan efektif, akan mempermudah karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Akan tetapi komunikasi yang tidak baik dan efektif akan menyebabkan karyawan menjadi bingung dan tidak fokus pada pekerjaan. Karena komunikasi yang tidak jelas diterima oleh penerima pesan, akhirnya tujuan yang dimaksud tidak akan tercapai, pekerjaan tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja.

Kesempatan untuk promosi diberikan perusahaan bagi karyawan yang memiliki dedikasi, kontribusi, prestasi yang baik, serta keterampilan yang baik untuk menempati posisi yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Namun pada kenyataannya perusahaan jarang memberikan kesempatan promosi bagi karyawan. Karena kurangnya kontribusi dan prestasi untuk menempati posisi yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin menurun.

Rotasi kerja sebaiknya diterapkan oleh setiap perusahaan karena dengan adanya rotasi kerja akan meningkatkan pengalaman kerja karyawan, mengurangi kebosanan, dan meningkatkan fleksibilitas pekerjaan didalam

perusahaan dengan adanya hal tersebut tentu saja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja

Akan tetapi di dalam melakukan rotasi pekerjaan perusahaan kurang efektif. Hal ini dikarenakan beberapa hal diantaranya adalah aspek pelatihan kerja yang kurang baik. Pelatihan kerja harus diterapkan bagi karyawan yang mendapatkan rotasi pekerjaan yang dimaksudkan untuk mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas barunya, sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan masalah pelatihan kerja, sehingga karyawan perlu beradaptasi dengan waktu yang relatif lama untuk menguasai tugas barunya. Dan dengan adanya rotasi pekerjaan akan membuat karyawan menjadi tidak puas terhadap satu pekerjaan saja dan akan menghilangkan karakteristik pekerjaan aslinya.

Oleh karena itu perusahaan berupaya memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan keberhasilan rotasi pekerjaan yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang Perhubungan transportasi. Sebagai salah satu perusahaan besar pemerintah di Indonesia para karyawan PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek harus memiliki kepuasan kerja yang baik.

Namun pada kenyataannya rotasi pekerjaan yang dilakukan kurang efektif hal ini dikarenakan kurangnya pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan dengan adanya hal tersebut maka kepuasan kerja karyawan dalam bekerja akan menurun sehingga tujuan yang diharapkan perusahaan tidak dapat tercapai. Alasan inilah yang melatar belakangi peneliti untuk mengadakan penelitian di PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, dapat diidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain:

1. Gaji yang diberikan kurang sesuai
2. Lingkungan kerja yang kurang kondusif
3. Prestasi kerja karyawan yang masih rendah
4. Gaya Kepemimpinan yang tidak sesuai
5. Komunikasi antara karyawan yang tidak efektif
6. Kurangnya kesempatan promosi yang diberikan perusahaan
7. Pelaksanaan rotasi kerja yang tidak efektif sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, ternyata masalah kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai aspek dan lingkup yang luas, mengingat keterbatasan peneliti dalam waktu, dana dan tenaga maka masalah yang akan diteliti hanya dibatasi pada masalah. Pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: "Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek?"

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

1. Peneliti

Sebagai sarana untuk menambah wawasan tentang cara berfikir ilmiah, selain juga menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam memahami masalah mengenai rotasi kerja dengan kepuasan kerja

2. Perusahaan

Sebagai bahan masukan untuk lebih memudahkan perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan masalah rotasi kerja karyawan serta tugas-tugasnya

3. Mahasiswa

Sebagai bahan bacaan untuk menambah wawasan pengetahuan mengenai rotasi kerja dengan kepuasan kerja bagi mahasiswa fakultas ekomomi pada umumnya dan mahasiswa konsentrasi program studi pendidikan administrasi perkantoran pada khususnya.

4. Universitas Negeri Jakarta

Sebagai tambahan pengetahuan bagi masyarakat umum serta tambahan bahan referensi perbendaharaan kepustakaan mengenai pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS

DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kepuasan Kerja Karyawan

Kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya bahkan manusia memiliki kebutuhan cenderung yang tidak terbatas artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut.

Didalam lingkup perusahaan kepuasan kerja karyawan sangat dibutuhkan oleh semua karyawan karena dengan kepuasan kerja yang meningkatnya akan membuat karyawan lebih fokus dan menyenangkan pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Kepuasan kerja menurut pendapat ahli seperti Keith Davis adalah ”perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja”¹

Sedangkan menurut Menurut Wexly Dan Yuki kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya”²

¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Renaja Rosdakarya 2005)h. 117

² *Ibid.* h. 117

Hal hampir senada juga diungkapkan oleh Tiffin yang mendefinisikan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan.³

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sikap karyawan, pekerjaan yang dijalani, situasi kerja, serta kerja sama yang terjalin antara piminan dan sesama karyawan keempat hal tersebut yang paling berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan jika hal-hal tersebut tidak terpenuhi oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan menurun begitu juga sebaliknya jika hal-hal tersebut dapat terpenuhi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hal ini dapat dilihat darib sikap karyawan dalam bekerja

Menurut Lock kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang⁴

Pendapat diatas diperkuat oleh Husein Usman yang menyatakan bahwa ”Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.”⁵

³ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001)h. 82

⁴ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI Yogyakarta 2006) h. 243

⁵ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta:Gramedia,2008)h.36

Hal senada juga diungkapkan oleh Mathis and Jackson kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.⁶

Dari ketiga teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja didasarkan atas keadaan emosional karyawan tersebut jika semakin tinggi keadaan emosional seorang karyawan maka tingkat kepuasan yang dihasilkan akan semakin besar dan jika keadaan emosional seorang karyawan rendah maka tingkat kepuasan yang dihasilkan juga akan rendah hal ini dapat terlihat dari evaluasi pengalaman kerja karyawan tersebut.

Gibson, Ivancevic dan Donnelly dalam bukunya yang berjudul organisasi perilaku sikap pasar mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya, jadi kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia, supervisor dan rekan sekerja kepuasan kerja juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan⁷.

Menurut Malayu SP Hasibuan “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.”⁸

Menurut Stephen P Robin dalam bukunya perilaku organisasi mengemukakan bahwa “kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.”⁹

⁶ Sopiah, *Op. cit* h.170

⁷ Gibson, Ivancevic dan Donnelly *Organisasi Perilaku Sikap Pasar* (Jakarta: Erlangga, 2002) h. 87

⁸ Malayu SP Hasibuan *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) h 145

⁹ Stephen P Robin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2001) h.54

Dengan adanya gaji yang sesuai, kesempatan promosi rekan sekerja dan lingkungan yang memadai dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja semakin meningkat jika semua hal tersebut dapat terpenuhi maka moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan akan meningkat dengan begitu maka karyawan akan memandang secara positif terhadap pekerjaannya yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Menurut T. Hani Handoko "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka"¹⁰

Sedangkan menurut Howel dan Dipboy memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan, dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.¹¹

Hal senada juga dilontarkan oleh Jerald Greenberg dan Robert A Bawn "*Job satisfaction as individuals positive or negative attitudes toward their jobs*". diartikan secara bebas kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya.¹²

Dalam hal ini, apabila kepuasan kerja terjadi pada karyawan maka pada umumnya dapat tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE 2001)h. 68

¹¹ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: UI-Press 2001)

¹² Ronald J Ebert Ricky W Griffin, *Bussiness Essensial*(New York:Prentice Hall)h. 165

ditugaskan kepadanya didalam lingkungan kerjanya yang dipengaruhi oleh balas jasa baik yang berupa finansial maupun non finansial.

Menurut Richard L. Draft Kepuasan kerja adalah sebuah sikap positif untuk mengarahkan pekerjaan seseorang secara umum manusia mengalami sikap kerja ini ketika pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan sesuai dengan minatnya ketika kondisi kerja dan penghargaan yang diterima seperti gaji memuaskan dan ketika mereka menyukai rekan sekerja.¹³

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Kreitner dan Knicki yang dikutip oleh Mutiara Sibarani Panggabean mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia¹⁴

Pendapat yang sama juga diutarakan oleh Malayu Hasibuan yang menjelaskan bahwa Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak¹⁵

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain Gaji, penempatan kerja, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan, rekan kerja, promosi, sikap pemimpin dan sifat pekerjaan faktor-faktor inilah yang memegang peranan penting terhadap terciptanya kepuasan kerja karyawan.jika faktor-faktor

¹³Richard L. Draft, *Manajemen Edisi Ke Lima* (Jakarta: Erlangga, 2003)h. 9

¹⁴Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia,2004)h. 129

¹⁵Malayu SP Hasibuan, *Op.cit* h.98

tersebut tidak tercipta didalam suatu organisasi atau perusahaan maka akan berdampak terhadap menurunnya rasa kepuasan kerja karyawan sehingga produktivitas dan motivasi dalam bekerja akan menurun.

Moorse mengemukakan bahwa ”pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh.”¹⁶

Ronald J Ebert Ricky W Griffin memberikan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut *job satisfaction is the degree of enjoyment that people derive from performing ther job in turn satisfied employees are likely to have high morale it is determined by variety of factors including job satisfaction an satisfaction with such things at pay, benefit, cowokes, and promotion opportunities.*¹⁷.

Diartikan secara bebas kepuasan kerja adalah derajat kesenangan seorang pekerja yang ditunjukkan melalui pekerjaannya pekerja yang puas memiliki moral yang tinggi selain itu faktor yang menentukan kepuasan kerja antara lain gaji, tunjangan, rekan sekerja, dan kesempatan promosi.

Gilmer mengemukakan aspek-aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor-faktor intrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan komunikasi dan rekan kerja¹⁸

Seorang pegawai akan merasakan kepuasan kerjanya terpenuhi jika ia bekerja dengan sebuah pekerjaan yang menantang dan ia mampu menyelesaikannya dengan baik, kemudian dari pekerjaannya tadi pegawai akan mendapatkan imbalan yang seimbang dengan usaha kerja keras yang telah dilakukan. Karyawan juga akan merasa puas jika perusahaan memberikan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih

¹⁶ Mutiara Sibarani Panggabean *Op. cit* h.128

¹⁷ Ronald J Ebert Ricky W Griffin *Op. cit*h. 265

¹⁸ Sopiah, *Op. cit* h . 171

tinggi, selain itu karyawan akan merasa puas jika ada motivasi dan perhatian dari pimpinan serta memiliki rekan kerja yang sangat membantu dan mendukung dalam pelaksanaan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sangat menentukan keberhasilan karyawan dalam bekerja yang tercermin dari keadaan emosional karyawan, moral kerja karyawan, sikap dalam bekerja yang akan membawa dampak yang positif terhadap meningkatnya kedisiplinan, kecintaan dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Susilo Martoyo Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organiasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.¹⁹

Fred luthan mengutip smith, kendall, dan Hullin, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja *“There are five job dimensions that represent the most important characteristics of a job about which people have affective responsife there are”*

1. *work it self*
2. *pay*
3. *promotion opportunities*
4. *supervision*
5. *co-workers*²⁰

Diartikan secara bebas Ada lima dimensi dari kerja yang banyak diharapkan oleh orang banyak sehingga menimbulkan kepuasan jika diperoleh yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi jabatan, supervisi, dan rekan kerja.

¹⁹ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta,2000) h.

²⁰ Fred Luthan, *Organization Behavior* 5th edition(, New york: mc Graw Hill,2000)h.176

Menurut Sutrisno Hadi yang dikutip oleh Pandji Anoraga mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja pada dasarnya adalah ”Security Fells” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi. A. Segi sosial ekonomis (gaji dan jaminan sosial) segi sosial psikologis kesempatan untuk maju, kesempatan untuk mendapatkan penghargaan, berhubungan dengan masalah pengawasan, berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan diantara karyawan dengan atasan.”²¹

Menurut Veithzal Rivaifaktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan ialah:

1. isi pekerjaan
2. supervisi
3. organisasi dan manajemen
4. kesempatan untuk maju
5. gaji dan keuntungan dalam bidang financial
6. rekan kerja
7. kondisi pekerjaan²²

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari segi-segi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja baik dari segi sosial ekonomis yang terdiri dari gaji dan jaminan sosial didalam bekerja yang harus dipenuhi oleh organisasi agar tercipta kenyamanan dan ketenanga dalam bekerja dan juga segi sosial psikologis yang lebih menekankan kepada hubungan sesama rekan sekerja dan juga dengan atasannya agar tercipta keselarasan dalam bekerja.

Sementara itu Desantis dan Durst mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan kedalam empat kelompok yaitu:

1. monetary dan non monetary
2. karakteristik pekerjaan
3. karakteristik kerja
4. karakteristik individu²³

²¹ Pandji Anoraga, *Op.cit* h. 82

²² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. (Jakarta:Raja grafindo persada, 2004)h.479

²³ Luthans, *Op. cit*.h 129

Menurut Locke "Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai"²⁴

Dari kedua teori tersebut lebih menekankan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu moneter dan non moneter, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik individu hal ini berpengaruh terhadap apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Sedangkan menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Hani Handoko Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.²⁵

Anwar mendefinisikan ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya:

1. faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja
2. faktor pekerjaan, yaitu pekerjaan jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.²⁶

Selain faktor-faktor kepuasan kerja Anwar Mangkuprabu juga mendefinisikan beberapa teori mengenai kepuasan kerja antara lain:

²⁴ Anwar, *Loc.cit.* h.121

²⁵ Hani Handoko *Op.cit.* h.196

²⁶ Anwar, *Op. cit.* h.120

1. Teori Keseimbangan
2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan
4. Teori Pandangan Kelompok
5. Teori Dua faktor dari Herzberg
6. Teori Pengharapan (*Expeptancy Theory*)

Teori keseimbangan dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparasion person, dan equity in equity. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.

Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*) dipelopori oleh Poter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

Menurut teori pemenuhan kebutuhan kepuasana kerja karyawan bergantung kepada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika ia mendapatkan apa yang dibutuhkan.

Sedangkan menurut teori pandangan kelompok, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

Teori dua faktor Herzberg mengedepankan dua faktor yang mempengaruhi timbulnya rasa puas dan tidak puas yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

Sedangkan teori pengharapan (*Expeptancy Theory*) menekankan kepada valensi yang menguatkan pilihan seorang karyawan untuk suatu

hasil jika seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan maka valensi karyawan tersebut tinggi untuk suatu kemajuan.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari karyawan sebagai roda penggerak perusahaan menurut I.G Wursanto karyawan adalah "orang yang menyumbangkan tenaga dan jasanya dalam bentuk suatu usaha baik dalam usaha pemerintah ataupun dalam usaha swasta dan sebagai imbalan jasanya ia mendapatkan gaji atau upah."²⁷

Hal senada juga dilontarkan oleh Malayu Hasibuan yang mengemukakan bahwa karyawan atau pegawai adalah "seorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapatkan kompensasi serta jaminan."²⁸

Sedangkan menurut Akhmad Ikhsan karyawan adalah "orang yang bekerja dengan menjual tenaga (fisik dan pikiran) kepada sesuatu perusahaan dan mendapatkan balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian."²⁹

Kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan karena yang merasa puas dalam bekerja akan memiliki aktualisasi diri yang baik sehingga akan lebih menimbulkan dampak yang positif.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sikap dan keadaan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dari apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang diperoleh.

²⁷ I.G Wursanto. *Dasar-dasar Manajemen Personalia*, (Jakarta: Pustaka dian, 1995)h. 26

²⁸ Malayu SP Hasibuan, *Op. Cit* h. 46

²⁹ Akhmad Ikhsan. *Administrasi Kekaryawananan*, (Bandung: Angkasa, 1999)h. 93

2. Rotasi Kerja (*Job Rotation*)

Pengembangan tenaga kerja merupakan program yang khusus dirancang oleh suatu perusahaan dengan tujuan membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sifatnya dalam bekerja serta menciptakan iklim kerja yang baik. Berbagai usaha dilakukan oleh perusahaan pengembangan tenaga kerja diantaranya adalah rotasi pekerjaan cara ini sangat diperlukan didalam suatu perusahaan karena akan berpengaruh terhadap keragaman tugas kerja karyawan yang akan memberikan pengalaman baru dan fleksibilitas pekerjaan sehingga akan mengurangi kebosanan dalam bekerja.

Menurut Robert L.Mathis dan John H. Jakson rotasi pekerjaan merupakan pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dapat menghentikan kemonotonan pekerjaan rutin atau sederhana.³⁰

Pengertian yang hampir senada juga di ungkapkan oleh Stephen P. Robin.”rotasi pekerjaan adalah perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lain.”³¹

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan dilakukan oleh perusahaan dengan memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain baik satu divisi atau antar divisi tetapi tentu saja hal ini tidak terlepas dari partisipasi karyawan tersebut dalam menjalankan tugas yang berbeda yang diberikan oleh perusahaan yang berfungsi untuk memberikan pengalaman baru bagi karyawan karena

³⁰ Robert L. Mathis & John H jakson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat 2002)h. 191

³¹ Stephen. P Robbin, *Perilaku Organisasi*(Jakarta:PT. Index, 2007)h.649

rutinitas dan kebosanan dalam bekerja. hal ini memungkinkan karyawan memiliki keahlian yang beragam dalam bekerja

Sedangkan pendapat yang lain diungkapkan oleh Malayu Hasibuan "rotasi pekerjaan sebuah bentuk latihan yang menyangkut pemindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan kepada pekerja lainnya disamping sasaran latihan. prosedur ini didesain untuk mengurangi kebosanan".³²

Hal senada juga diungkapkan oleh Sondang P Siagian rotasi pekerjaan, jika dimaksud penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada karyawan yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik ini berarti bahwa para karyawan dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai umumnya tidak menghadapi keukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun sementara waktu.³³

R .Wayne Mondy mendefinisikan "*Job rotation involves moving employess from one job to another tobroaden their experience this breadth of knowledge is often needed for performing hibher level task consider thisex.*"³⁴

Diartikan secara bebas rotasi pekerjaan melibatkan karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain luasnya pengalaman mereka ini seringkali diperlukan untuk pengetahuan dalam mempertimbangkan melaksanakan tingkat tugas.

Dari beberapa teori diatas lebih menekankan bahwa rotasi kerja dapat terjadi didalam suatu perusahaan yang diikuti oleh adanya pelatihan-

³² Malayu SP Hibuan, *Op.cit* h. 137

³³ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2002) h.193

³⁴ R .Wayne Mondy, *Collaboration with share r . premaux* (Harry.and Millsjr)

pelatihan untuk karyawan yang akan menduduki posisi barunya agar lebih memudahkan dalam melaksanakan tugas.

Menurut Moekijat “rotasi kerja merupakan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain setiap pemindahan biasanya diikuti oleh pelatihan instruksi jabatan selain memberikan variasi pekerjaan dalam jabatan mereka hal ini juga berguna untuk membantu organisasi apabila ada karyawan yang cuti, kemangkiran , dan permintaan berhenti.”³⁵

Sedangkan menurut I. G Wursanto dalam bukunya manajemen kepegawaian berpendapat bahwa dengan latihan rotasi kerja ini, diharapkan peserta latihan dapat memperoleh pengalaman dan pengetahuan tambahan tentang tugas dan masing-masing bagian perusahaan. Rotasi pekerjaan (job rotation) diberikan dengan cara menerjunkan peserta latihan dalam berbagai bidang pekerjaan didalam perusahaan agar mereka memperoleh berbagai pengalaman praktis mengenai tugas setiap bagian dalam perusahaan latihan ini dilakukan secara silih berganti dari unit/bagian yang satu ke unit/bagian yang lain.³⁶

Dalam hal ini menjelaskan bahwa dengan berpindahnya seorang karyawan dari satu pekerjaan ke kepekerjaan lain, bukan saja sebuah program untuk melatih mereka dalam bekerja akan tetapi yang juga diharapkan dengan adanya perpindahan karyawan dan pekerjaan yang baru akan menghindarkan karyawan dari kebosanan dan kejenuhan dalam bekerja yang pada akhirnya akan menimbulkan kembali kepuasan kerja mereka.

Selain bertujuan untuk mengurangi kebosanan pihak perusahaan menjalankan program rotasi kerja untuk memberikan karyawan berbagai

³⁵ Moekijat, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Mandar Maju, 1995) h.

³⁶ I. G Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992) h. 85

macam jenis pekerjaan pada saat mereka dirotasi dari satu bidang pekerjaan kebidang pekerjaan yang lain yang pada akhirnya akan memperluas pengalaman kerja mereka dan pihak perusahaan dapat menempatkan mereka diposisi manapun karena mereka telah memiliki berbagai macam keahlian pekerjaan

Hal berbeda diungkapkan oleh Noe Hollenbeck “*Job rotation the proces of systematically moving a single individual from one job to another over the course of time*”.³⁷

Dapat diartikan secara bebas proses rotasi pekerjaan yang bergerak secara sistematis dari satu individu dari satu pekerjaan lain selama waktu tertentu

Hal yang sama juga dilontarkan oleh M. As’ad rotasi kerja (job rotation) untuk model ini orang yang dilatih ditempatkan pada pekerjaan-pekerjaan yang berbeda atau pada bagian-bagian yang berbeda dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu waktunya bisa berlangsung beberapa hari, minggu, bulan, atau beberapa tahun.³⁸

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan dapat dijalankan oleh karyawan dengan baik jika karyawan tersebut mampu untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya yang dibekali dengan adanya latihan-latihan yang diberikan oleh perusahaan agar memudahkan karyawan dalam adaptasi terhadap pekerjaan barunya. Rotasi kerja dapat berlangsung dalam waktu beberapa hari, minggu, bulan ataupun tahun

³⁷ Noe Hollenbeck, Gerhant, Wright, *Human Resourc Management*, (New York: ,Mc Graw Hill, 2003)h. 392

³⁸ M. As’ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberti,1991)h. 90

Definisi diatas diperkuat oleh Gerorge Strauss rotasi pekerjaan adalah penambahan tempat kerja yang paling sederhana ini memungkinkan para pekerja ganti pekerjaan entah menurut suatu jadwal tepat atau untuk sementara waktu guna menghadapi ketidk hadiran atau keadaan darurat tanpa mengubah karakteristik pekrjaannya sendiri.³⁹

Definisi diatas menjelaskan bahwa rotasi kerja merupakan penambahan tempat kerja yang memungkinkan para pekerja berganti pekerjaan sesuai jadwal yang berguna untuk mengatasi keadaan darurat yang dialami oleh perusahaan seperti ketidakhadiran pekerja dan hal-hal penting lainnya tanpa mengubah karakteristik pekerjaannya sendiri.

Menurut Eugene Mc Kenna rotasi kerja berhubungan dengan pemindahan para karyawan dengan landasan yang sistematis untuk meluaskan pengalaman mereka.⁴⁰

Hal senada juga diungkapkan oleh Gary Desler bahwa ”rotasi pekerjaan pekerja bergerak secara sistematis dari satu pekerjaan lain untuk meningkatkan kinerja dan tim kerja.”⁴¹

Menurut Badri Munir Sukoco dalam Bukunya Manajemen Administrasi. Perkantoran Modern bahwa Penggunaan rotasi kerja sebagai tekhnik untuk meningkatkan produktivitas akan pegawai bertukar pekerjaan dengan pegawai yang lain selama periode waktu tertentu. Tekhnik ini akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk selalu mengembangkan diri dan memperluas pengetahuannya akan pekerjaan yang terdapat dikantor.⁴²

Rotasi kerja yang dilakukan secara terencana akan memberikan banyak keuntungan yang diantaranya dapat menghasilkan karyawan yang

³⁹ Gerorge Straus Leonard Sayles, Manajemen Personalialia (Jakarta: PT. Pustaka Binama Pressindo 1996)h. 84

⁴⁰ Eugene Mc Kenna, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi 2002)h. 67

⁴¹ Gary Desler. Human Resourc ManajemanPerson Education (new Jersey; Upper Saddle River 2005)h. 138

⁴² Badri Munir Sukoco. Manajemen Administrasi Modern, (Jakarta: Erlangga, 2008)h. 167

berpengalaman, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru bahwa mereka mereka dapat berpindah pekerjaan secara terus menerus, akan menciptakan persaingan untuk kompetisi dalam melaksanakan pekerjaan, mendorong karyawan untuk untuk lebih bersikap kerja sama dengan rekan kerja, serta meningkatkan produktivitas kerja. Karena mereka akan menjadi lebih tahu dan peka terhadap rekan kerja yang berbeda bagian

Seperti yang diungkapkan oleh Griffin dalam bukunya manajemen jilid 1 bahwa ” rotasi pekerjaan adalah memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara sistematis.⁴³

Menurut Marihot rotasi kerja (*job rotation*) yaitu perpindahan seorang pekerja dari satu jenis pekerjaan kesuatu jenis pekerjaan yang berbeda⁴⁴. Penugasan terhadap berbagai macam pekerjaan akan dapat memberikan kesempatan berkembangnya kreativitas pada diri karyawan dalam hal ini akan membuat karyawan lebih bernilai bagi suatu institusi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Fred Luthans yang mendefinisikan bahwa ”bentuk yang paling sederhana dari desain ulang pekerjaan adalah rotasi pekerjaan yang merupakan pemindahan karawan dari satu pekerjaan yang relatif sederhana ke pekerjaan lain dalam periode waktu yang singkat yang memiliki berbagai keuntungan”.⁴⁵

Orang-orang didalam organisasi minimal lima tahun sekali dipindahkan tugasnya agar tidak merasa jenuh atau bosan, orang jenuh

⁴³ Griffin, *Manajemen jilid 1 edisi 7* (Jakarta: PT.Gelora Aksara Pratama,2002)h. 324

⁴⁴ Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia2007) h.64

⁴⁵ Fred Luthans, *Op.cit* h.561

biasanya tidak produktif lagi sehingga perlu suasana yang baru dengan tugas-tugas yang baru pula.⁴⁶

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja dilakukan untuk mengurangi kebosanan akan rutinitas dan tugas-tugas pekerjaan yang dihadapi dan dengan adanya rotasi kerja karyawan dapat melaksanakan tugas barunya yang diharapkan akan menimbulkan kembali kepuasan kerjanya.

Rotasi kerja merupakan salah satu cara untuk mengatasi rasa monoton dan rutinitas dari suatu pekerjaan yang terspesialisasi. Melalui pemberian kesempatan menggunakan berbagai keterampilan dan kecakapan yang lainnya, karena dapat merasakan bidang kerja yang baru.

Menurut Hadari Nawawi "rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal."⁴⁷

Sedangkan menurut Murti Sumarni tujuan metode ini adalah untuk memperluas latar belakang peserta didik dalam bisnis individu berpindah-pindah pekerjaan selama periode tertentu (1-2 Tahun) dengan demikian diharapkan individu akan lebih terampil dan berpengalaman untuk menerima jenis pekerjaan apapun.⁴⁸

Menurut M As'ad "tujuan utama dalam pembinaan melalaui proses rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang pegawai didalam usaha

⁴⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)h. 256

⁴⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003)h. 310

⁴⁸ Murti sumarni & John *Pengantar Bisnis Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan* (Yogyakarta: Libwerti yogy, 1998)h. 357

niaga pengalaman on the job adalah sempit karena karyawan memperoleh kecakapan dan pengetahuan dalam satu pekerjaan”.⁴⁹

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa rotasi kerja dilakukan oleh suatu perusahaan dengan cara yang sistematis dan terencana dengan baik hal ini dilakukan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang baru.

Menurut Karwowski “*Firms employ job rotation in order to achieve the same benefits that manufacturers obtain reducing a job’s monotony and increasing job satisfaction.*”⁵⁰ Diartikan secara bebas perusahaan memperkerjakan tenaga rotasi kerja untuk mencapai manfaat yang sama mengurangi produsen memperoleh pekerjaan dari kesamaan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja

Menurut Raymond A. Noe *Job rotation can be a solution to overcome the monotony employees working in the upgrading will affect the job satisfaction*⁵¹. Diartikan secara bebas rotasi kerja dapat menjadi sebuah solusi untuk mengatasi kemonotonan karyawan dalam bekerja yang akan berdampak terhadap meningkatkannya kepuasan kerja.

Rotasi kerja perlu diterapkan dalam suatu perusahaan karena perusahaan sangat mengharapkan karyawannya memiliki rasa antusias, semangat, dan kepuasan dalam bekerja. Salah satu langkah yang ditempuh

⁴⁹ As’ad, *Op.cit* h. 92

⁵⁰ Waldemar Karwowski, Second Edition International Of Ergonomics And Human Factors. Vol 2. Taylor&Francis Group, LLC 2006. H 2157

⁵¹ Raymond A. Noe *Employee Training and Development*. (New York: Mc Graw Hill 2008)h 2154

adalah dengan memindahkan mereka dari satu bidang pekerjaan kebidang pekerjaan lain. Dengan harapan mereka tidak cepat jenuh dan bosan dalam bekerja.

Dari beberapa uraian tentang pengertian rotasi kerja dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan adalah pemindahan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang bertujuan untuk meluaskan pengalaman karyawan dan mengatasi kebosanan dan kemonotonan dalam bekerja.

B. Kerangka Berfikir

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang berperan penting bagi kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan. Sebab karyawan yang menjalankan aktivitas sehingga keberhasilan Perusahaan dapat tercapai

Sebagai faktor manajemen yang paling utama perusahaan harus memperhatikan segala sesuatu yang terjadi pada diri karyawan, termasuk kebutuhan dan keinginannya setiap karyawan menginginkan agar setiap kebutuhannya dapat terpenuhi melalui kontribusi dalam pekerjaan. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka akan timbul rasa puas pada dirinya terhadap pekerjaannya

Perusahaan harus dapat memperhatikan keberadaan karyawan dengan memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan memenuhi kebutuhan karyawan jika hal ini sudah terpenuhi maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih produktif.

Kepuasan kerja dapat muncul oleh berbagai macam faktor diantaranya: imbalan (gaji), lingkungan kerja, prestasi kerja, promosi jabatan komunikasi dalam bekerja , serta rotasi kerja, namun pada peneliti hanya membatasi pada faktor rotasi kerja

Rotasi kerja merupakan pemindahan karyawan dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya. rotasi kerja di desain untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja, meningkatkan pengalaman kerja karyawan, dan agar terciptanya fleksibilitas pekerjaan, oleh karena itu metode ini sangat baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoretis dan kerangka berfikir diatas yang menjadi landasan dalam penelitian ini, maka peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut :”Terdapat Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JASA MARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek”

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek yang beralamat di Jalan. Teuku Umar Sepanjang Jaya No. 24-25 Bekasi Timur.

Waktu penelitian berlangsung selama tiga bulan, terhitung mulai bulan Maret sampai dengan Mei 2009 dengan alasan waktu tersebut merupakan waktu yang paling tepat dan dianggap efektif bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Ex Post Facto, dengan pendekatan kausal komparatif yaitu metode yang berkaitan dengan pengumpulan data untuk mengetahui seberapa besar terdapat pengaruh antara variabel X_1 (kepuasan kerja karyawan yang tidak

mendapatkan rotasi pekerjaan) dengan variabel X_2 (kepuasan kerja karyawan yang mendapatkan rotasi pekerjaan)

D. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

“Populasi adalah keseluruhan anggota subjek penelitian yang memiliki kesamaan karakteristik.”⁵² Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta Cikampek yang berjumlah 845, sedangkan populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah 45 karyawan yang peroleh dari divisi Sumber Daya Manusia dan Umum dimana didivisi tersebut yang paling sering melakukan rotasi pekerjaan

Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan tabel berdasarkan tingkat kefidensi 95% dan tingkat kesalahan sebesar 5% terhadap populasi.⁵³ Maka jumlah sampel adalah 40 orang, yang terdiri dari karyawan yang tidak dirotasi adalah 30 orang dan karyawan yang dirotasi adalah 10 orang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik acak sederhana

E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu rotasi kerja (variabel X) terhadap kepuasan kerja (variabel Y).

⁵² Burhan Nurgiyantoro, Gunawan, dan Marzuki, *Statistik Terapan*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2004), h. 20

⁵³ Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2000), h.

1. Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja karyawan merupakan sikap dan keadaan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dari apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang diperoleh.

b. Definisi Operasional

Sikap meliputi pekerjaan itu sendiri, moral kerja, situasi kerja. Keadaan emosional meliputi penilaian pekerjaan

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan butir pertanyaan yang mencerminkan indikator-indikator meliputi sikap dan keadaan emosional yang berjumlah 30 butir pernyataan untuk sikap 22 pernyataan dan untuk keadaan emosional 8 pernyataan

c. Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Kerja Karyawan

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur kepuasan kerja yang disajikan pada bagian ini digunakan untuk mengukur kepuasan kerja antara karyawan yang mendapatkan dengan yang tidak mendapatkan rotasi pekerjaan kisi-kisi instrumen untuk mengukur kepuasan kerja terdiri atas dua konsep instrumen yaitu diujicobakan dan kisi-kisi instrumen final yang nantinya digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja

Kisi-kisi instrumen penelitian kepuasan kerja ini disajikan dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang drop setelah dilakukan Uji Persyaratan Analisis dan Uji Hipotesis serta memberikan gambaran sejauh mana instrumen final masih mencerminkan indikator variabel kepuasan kerja yang terdapat pada tabel III.2

Tabel III.1
Kisi-kisi Instrumen Variabel Y (Kepuasan Kerja Karyawan)

| Indikator | Sub Indikator | Butir Uji Coba | | Sesudah Uji Coba | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------------|-------|---------------------------|-------------|
| | | + | - | + | - |
| Sikap | a. Pekerjaan Itu Sendiri | 1,2,8*, 15,21,33 | 22,23 | 1, 2 12, 17, 28 | 18, 19 |
| | b. Moral Kerja | 3,7,9, 16,20,24, 30,31* | 12,14 | 3, 7,13,16 | 6, 9, 11 |
| | c. Situasi Kerja | 4,10*,11, 18*,26,27 | 17,32 | 4,8,20, 22,23,26 | 14,27 |
| Keadaan Emosional | a. Penilaian Pekerjaan | 5,6*,13, 19,25,29, 34,35 | 28 | 10,15, 21,25, 29,30 | 5,24 |
| JUMLAH | | 28 | 7 | 21 | 9 |

*) Butir pernyataan yang drop

Untuk mengisi setiap butir pernyataan dalam instrument penelitian, disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pernyataan dan responden dapat memilih salah satu jawaban yang sesuai dari lima alternatif yang telah disediakan. Setiap jawaban masing-

masing mendapat skor bervariasi yaitu 1,2,3,4, dan 5 sesuai dengan tingkat jawabannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table III. 3 berikut ini.

Tabel III. 2
Skala Penilaian Untuk Kepuasan Kerja Karyawan

| Pilihan Jawaban | Bobot Skor Pernyataan Positif | Bobot Skor Pernyataan Negatif |
|---------------------------|--|--|
| SS : Sangat Setuju | 5 | 1 |
| S : Setuju | 4 | 2 |
| RR : Ragu-ragu | 3 | 3 |
| TS : Tidak Setuju | 2 | 4 |
| STS : Sangat Tidak Setuju | 1 | 5 |

d. Validasi Instrumen Kepuasan Kerja Karyawan

Proses pengembangan instrumen kepuasan kerja dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk pernyataan yang mengacu pada indikator-indikator variabel kepuasan kerja seperti terlihat pada tabel III.2. Tahap berikutnya konsep instrumen ini dikonsultasikan kepada dosen pembimbing berkaitan dengan validasi konstruk yaitu seberapa jauh butir-butir pernyataan instrumen tersebut telah mengukur indikator kepuasan kerja karyawan. Setelah konsep disetujui, langkah selanjutnya adalah instrumen diujicoba kepada karyawan PT JASAMARGA Cabang Jakarta-Cikampek yang diambil secara acak sederhana pada divisi Pemeliharaan Lalu lintas

sebanyak 35 butir pernyataan kemudian setelah dilakukan uji validitas didapat jumlah butir pernyataan yang drop sebanyak 5 butir dan untuk pernyataan yang valid sebanyak 30 butir pernyataan yang kemudian dijadikan pernyataan instrumen final penelitian.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor tabel instrumen. Rumus yang digunakan untuk menghitung uji coba validitas yaitu:

$$r_{it} = \frac{\sum x_i \cdot x_t}{\sqrt{\sum x_i^2 \cdot \sum x_t^2}}$$

Dimana:

r_{it} : Koefisien antara skor butir soal dengan skor total

x_i : Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_i

x_t : Jumlah kuadrat deviasi skor dari x_t

Kriteria batas minimal butir pernyataan yang diterima adalah $r_{tabel} = 0,361$ Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap valid. Sebaliknya. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap tidak valid dan selanjutnya didrop atau tidak digunakan.

Selanjutnya dihitung reliabilitasnya terhadap butir-butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dengan menggunakan rumus uji reliabilitas yakni *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dimana:

r_{ii} : Reliabilitas

k : Banyaknya butir yang valid

$\sum S_i^2$: Jumlah varians butir

$\sum S_t$: Varians total

Sedangkan untuk menghitung varians butir dan varians total dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n} \qquad S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$$

Setelah dihitung reliabilitas terhadap butir-butir pernyataan telah dinyatakan valid dihitung sehingga didapat jumlah varians butir ($\sum S_i^2$) adalah 24.36 Selanjutnya dicari jumlah varians total (S_t^2) sebesar 240.03 kemudian dimasukkan ke dalam rumus *Alpha Cronbach* dan didapat hasil r_{ii} yaitu 0.930 Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen yang berjumlah 30 butir itulah yang digunakan sebagai instrumen final yang mengukur variabel kepuasan kerja karyawan

Untuk menguji instrumen dengan menggunakan skala Likert telah disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pertanyaan dan

responden dapat memilih satu jawaban yang sesuai. Setiap item jawaban bernilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) sesuai dengan tingkat jawabannya. Alternatif jawaban yang digunakan dijelaskan pada tabel III.3

2. Rotasi Kerja (*Job Rotation*) (X)

a. Definisi Konseptual

Rotasi pekerjaan merupakan pemindahan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang bertujuan untuk meluaskan pengalaman karyawan dan mengatasi kebosanan dan kemonotonan dalam bekerja.

b. Definisi Operasional

Rotasi pekerjaan merupakan data sekunder yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan hasil observasi dan wawancara pelaksanaan rotasi kerja di PT Jasamarga berlandaskan kepada situasi dan kondisi yang terjadi diperusahaan

F. Desain Penelitian

Desain penelitian digunakan untuk membuat gambaran yang jelas tentang arah penelitian. Dalam penelitian ini maka desain penelitiannya adalah sebagai berikut :

Tabel III. 3
Tabel Desain Penelitian

| Kepuasan Kerja Karyawan (Y) | |
|--|--|
| X ₁ | X ₂ |
| Karyawan Yang Tidak Mendapatkan Rotasi Kerja | Karyawan Yang Mendapatkan Rotasi Kerja |

G. Teknik Analisis Data

Sebelum mengikuti uji hipotesis dengan menggunakan uji t, yaitu terlebih dahulu mengetahui uji persyaratan data, uji normalitas dengan menghitung liliefors dan uji homogenitas dengan menggunakan uji f.

1. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Liliefors pada taraf signifikan (α) = 0,05. Rumus yang digunakan adalah .⁵⁴

$$Lo = |F(Z_i) - S(Z_i)|$$

Keterangan :

F(Z_i) = merupakan peluang baku

S(Z_i) = merupakan proporsi angka baku

Lo = L observasi (harga mutlak terbesar)

⁵⁴ Sudjana, *Metode Statistika*, (Bandung : Tersito, 1996), h. 166

Hipotesis Statistik :

Ho : Data berdistribusi normal

Hi : Data berdistribusi tidak normal

Kriteria Pengujian :

Jika L_o (hitung) < L_t (tabel), maka H_o diterima, berarti data berdistribusi normal.

b. Uji Homogenitas Data

Dengan menggunakan uji-F data sampel akan homogen pada taraf signifikan 0,05 dimana data homogen apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, demikian juga sebaliknya data penelitian tidak homogen apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

$$F_{hitung} = \frac{S_1^2}{S_2^2} \quad ; \text{ Jika } S_1^2 > S_2^2$$

atau

$$F_{hitung} = \frac{S_2^2}{S_1^2} \quad ; \text{ Jika } S_1^2 < S_2^2$$

Keterangan :

S_1^2 = Varians kelompok ke- 1 (karyawan yang tidak mendapatkan rotasi kerja)

S_2^2 = Varians kelompok ke- 2 (karyawan yang mendapatkan rotasi kerja))

Jadi, $F_{hitung} = \frac{\text{Varians terbesar}}{\text{Varians terkecil}}$ ⁵⁵

⁵⁵ Sudjana, *Op.cit*, h. 250

Hipotesis statistik pengujian :

$H_0 : S_1^2 = S_2^2$: data penelitian homogen

$H_1 : S_1^2 \neq S_2^2$: data penelitian tidak homogen

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Uji t- test yang digunakan adalah pooled varian, karena n_1 dan n_2 tidak sama, tetapi varian homogen dan untuk melihat harga t tabel digunakan $dk = n_1 + n_2 - 2$.⁵⁶

Uji t- tes pooled varian dilakukan untuk mendapatkan nilai t dari data kelompok- kelompok yang akan diuji signifikansi perbedaan rata- rata hitungnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung t- tes sebagai berikut:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad 57$$

Keterangan :

t = t hitung

\bar{X}_1 = Rata-rata hitung X_1 kepuasan kerja karyawan yang tidak dirotasi

\bar{X}_2 = Rata-rata hitung X_2 kepuasan kerja karyawan yang dirotasi

S_1^2 = Varians simpangan baku dari X_1

S_2^2 = Varians simpangan baku dari X_2

n_1 = Jumlah karyawan yang tidak dirotasi X_1

n_2 = Jumlah karyawan yang dirotasi X_2

197 ⁵⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*, (Alfabeta Bandung: 2009), h.

⁵⁷ Ibid.

Kriteria pengujian:

H_0 ditolak jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

H_0 diterima jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$

Hipotesis statistik pengujian :

$H_0 : S_1^2 = S_2^2$: data penelitian homogen

$H_1 : S_1^2 \neq S_2^2$: data penelitian tidak homogen



Jika t_{hitung} terletak di luar daerah penerimaan, maka H_0 ditolak dan hipotesis penelitian diterima. Penelitian memberikan hasil yang berarti pada taraf 5%. Sebaliknya, jika t_{hitung} terletak di dalam daerah penerimaan, maka H_0 diterima dan penelitian tidak memberikan hasil yang berarti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Data Kepuasan Kerja Karyawan Yang Tidak dirotasi

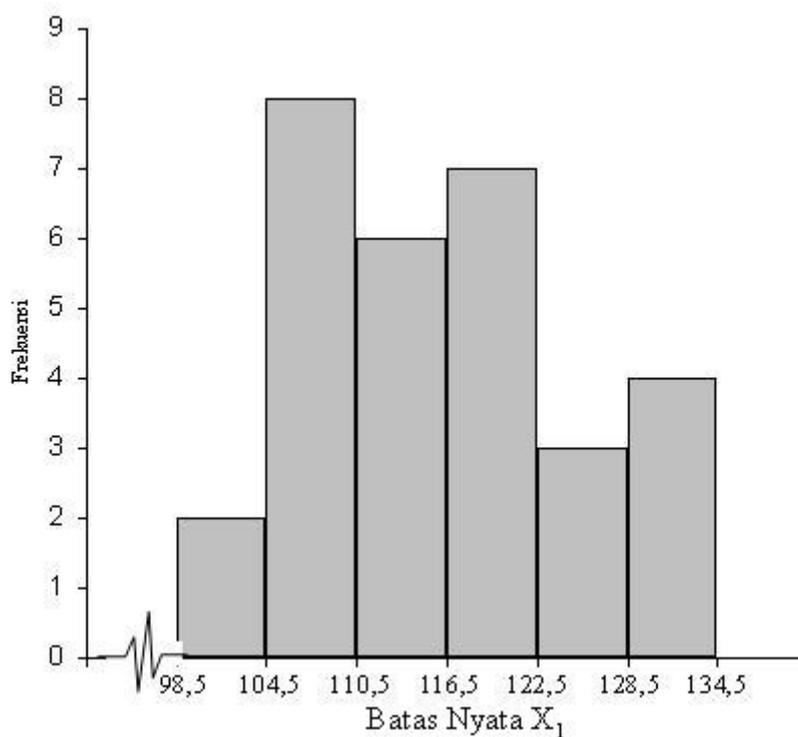
Data di peroleh dari PT JASAMARGA (Perseroa) Cabang Jakarta-Cikampek berupa hasil perhitungan kuesioner kepuasan kerja karyawan yang tidak dirotasi Data yang diperoleh adalah hasil penilaian kepuasan kerja karyawan yang tidak dirotasi tahun 2009 sebanyak 30 orang..

Berdasarkan data, diperoleh nilai terendah untuk variabel ini adalah 99 dan nilai tertinggi adalah 131 (lihat lampiran). Rata-rata adalah $\bar{X}_1 = 116.23$, simpangan baku $S_1 = 8.98$ dan Varians $S_1^2 = 80.60$ (lihat lampiran). Distribusi pembagian kelompok dapat dilihat pada tabel (lihat lampiran).

Untuk keperluan deskripsi data kepuasan kerja karyawan yang tidak dirotasi, berikut ini dibuat histogram :

Tabel IV. 1
Tabel distribusi frekuensi X_1
(Kepuasan Kerja Karyawan Yang Tidak Dirotasi)

| Kelas Interval | | | Batas Bawah | Batas Atas | Frek. Absolut | Frek. Relatif |
|----------------|---|-----|-------------|------------|---------------|---------------|
| 99 | - | 104 | 98,5 | 104,5 | 2 | 6.7% |
| 105 | - | 110 | 104,5 | 110,5 | 8 | 26.7% |
| 111 | - | 116 | 110,5 | 116,5 | 6 | 20.0% |
| 117 | - | 122 | 116,5 | 122,5 | 7 | 23.3% |
| 123 | - | 128 | 122,5 | 128,5 | 3 | 10.0% |
| 129 | - | 134 | 128,5 | 134,5 | 4 | 13.3% |
| Jumlah | | | | | 30 | 100% |



Gambar IV. 1

Grafik Histogram Kepuasan Kerja Karyawan Yang Tidak Dirotasi X_1

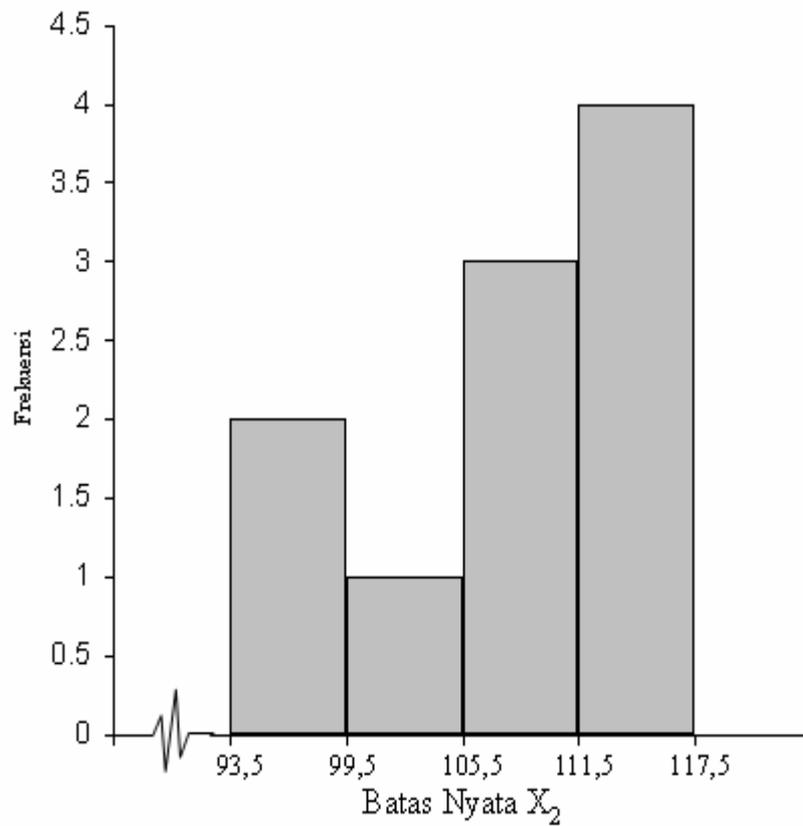
2. Data Kepuasan Kerja Karyawan Yang dirotasi

Data di peroleh dari PT JASAMARGA (Persero) Cabang Jakarta-Cikampek berupa hasil perhitungan kuesioner kepuasan kerja karyawan yang dirotasi. Data yang diperoleh adalah hasil penilaian kepuasan kerja karyawan yang dirotasi tahun 2009 sebanyak 10 orang.

Berdasarkan data, diperoleh nilai terendah untuk variabel ini adalah 94 dan nilai tertinggi 117 (lihat lampiran). Rata keseluruhan adalah $\bar{X}_2 = 108,10$, simpangan baku $S_2 = 7,80$ dari varians $S_2^2 = 60,70$ (lihat lampiran). Distribusi frekuensi data kepuasan kerja karyawan yang dirotasi dapat dilihat pada tabel (lihat tabel).

Tabel IV.2
Tabel distribusi frekuensi X_2
(Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dirotasi)

| Kelas Interval | | | Batas Bawah | Batas Atas | Frek. Absolut | Frek. Relatif |
|----------------|---|-----|-------------|------------|---------------|---------------|
| 94 | - | 99 | 93,5 | 99,5 | 2 | 20,0% |
| 100 | - | 105 | 99,5 | 105,5 | 1 | 10,0% |
| 106 | - | 111 | 105,5 | 111,5 | 3 | 30,0% |
| 112 | - | 117 | 111,5 | 117,5 | 4 | 40,0% |
| Jumlah | | | | | 10 | 100% |



Gambar IV. 2

Grafik Histogram Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dirotasi X_2

Variabel kepuasan kerja karyawan diukur dengan indikator sikap dan keadaan emosional yaitu untuk total skor indikator sikap adalah 3.86 untuk X_1 dan untuk X_2 adalah 3.57 kemudian sedangkan untuk indikator keadaan emosional adalah 17,33 untuk X_1 dan untuk X_2 adalah 3,61

Maka dapat disimpulkan, indikator keadaan emosional memegang peranan penting dan memiliki skor rata-rata yang paling besar untuk X_1 dan X_2 indikator sikap kurang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sedangkan untuk subindikator yang paling mempengaruhi adalah moral kerja untuk X_1 dengan skor total 19,56 dan untuk X_2 adalah sub indikator situasi kerja dengan total skor 3,74 diantara subindikator pekerjaan itu sendiri, dan penilaian pekerjaan.

B. Uji Persyaratan Analisis Data

1. Uji Normalitas

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan data yang menggunakan uji normalitas dan uji homogenitas. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak.

Pengujian normalitas data dilaksanakan dengan uji lilliefors, pada taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$) untuk sampel variabel X_1 sebanyak 30 orang dan variabel X_2 sebanyak 10 orang, dengan kriteria pengujian data berdistribusi normal apabila $L_{hitung} < L_{tabel}$, dan sebaliknya data tidak berdistribusi normal apa bila $L_{hitung} > L_{tabel}$.

Berikut ini adalah hasil perhitungan uji normalitas data dengan chi-kuadrat (untuk perhitungan lihat lampiran).

Tabel IV.3

| Variabel | n | L_{hitung} | L_{tabel} | Keterangan |
|----------|----|--------------|-------------|------------|
| X_1 | 30 | 0,088 | 0,161 | Normal |
| X_2 | 10 | 0,127 | 0,258 | Normal |

Dari tabel di atas dapat diperoleh $L_{hitung} < L_{tabel}$, yaitu Kelompok X_1 adalah $0,088 < 0,161$ dan Kelompok X_2 adalah $0,127 < 0,258$. Sehingga dapat disimpulkan kedua kelompok tersebut berdistribusi normal.

2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan dengan menggunakan uji homogenitas *Fisher*, yaitu persamaan dua varians antara data sebelum dan sesudah. Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya kesamaan variansi kelompok maka dapat dikatakan bahwa kelompok tersebut berasal dari populasi yang sama (homogen). Kriteria pengujian adalah variansi populasi antara dua kelompok yang sama apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan taraf signifikansi $\alpha = 0.05$.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 1,33$ dan $F_{tabel} (0,05;29/9) = 2,90$ sehingga $1,33 < 2,90$ ($F_{hitung} < F_{tabel}$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variansi kelompok I dan Kelompok II adalah homogen.

C. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan dengan uji-t- test diperoleh $t_{hitung} = 2,557$. Kemudian t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan t_{tabel} dengan dk (derajat kebebasan) = $n_1 + n_2 - 2$. Dengan $dk = 38$ dan taraf kesalahan 5% (0,05) maka $t_{tabel} = 2,04$. Dalam hal ini berlaku ketentuan bahwa, bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima karena $t_{hitung} = 2,557 > 2,04$ (t_{tabel}) (lihat tabel) artinya terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

D. Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian berdasarkan Uji t- tes, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana didapat $t_{hitung} = 2,557 > t_{tabel} = 2,04$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan, *rotasi kerja* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dalam hal ini, variansi kelompok I dan Kelompok II adalah homogen. Karena berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 1,33$ dan $F_{tabel (0,05;29/9)} = 2,90$ sehingga $1,33 < 2,90$ ($F_{hitung} < F_{tabel}$).

E. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menyadari adanya keterbatasan yang dialami dan tidak sepenuhnya sampai pada tingkat kebenaran yang mutlak

karena masih banyak kekurangan atau kelemahan diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti variabel penilaian kepuasan kerja karyawan yang dikaitkan dengan rotasi pekerja, sedangkan banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Tingkat kepuasan kerja yang diperoleh hanya berdasarkan pengukuran pada saat penelitian, jadi tingkat kepuasan kerja ini belum tentu sama jika dilakukan pengukuran kembali.
3. Hasil dari penelitian hanya berlaku pada PT JASAMARGA Cabang Jakarta-Cikampek, Bekasi dan tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan lainnya, karena setiap respondennya memiliki karakteristik yang berbeda.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data, analisis deskripsi dan pengolahan data statistik pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Rotasi pekerjaan merupakan pemindahan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang bertujuan untuk meluaskan pengalaman karyawan dan mengatasi kebosanan dan kemonotonan dalam bekerja.
2. Kepuasan kerja adalah sikap dan keadaan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, moral kerja dan penilaian pekerjaan.
3. Dapat disimpulkan dari analisis indikator yang sangat menentukan variabel kepuasan kerja adalah keadaan emosional untuk X_1 dan X_2
4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan Uji t diperoleh perhitungan sebesar 2,557 yang berada di luar daerah penerimaan (antara -2,04 dan 2,04), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis penelitian diterima. Dari analisis data tersebut terbukti hipotesis penelitian diterima dan penelitian memberikan hasil yang berarti.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka implikasi dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat perbedaan antara karyawan yang tidak dirotasi X_1 dengan karyawan yang dirotasi X_2 terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Keadaan emosional merupakan salah satu indikator yang menentukan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan jika keadaan emosional semakin baik maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.
3. Dalam melakukan rotasi kerja hal yang paling menentukan adalah masalah pelatihan kerja yang kurang efektif karena sebelum dirotasi karyawan terlebih dahulu dilatih di bidang kerja yang baru yang memerlukan waktu adaptasi yang relatif lama. Maka dari itu perusahaan harus lebih mengedepankan masalah kepelatihan dalam bekerja agar karyawan yang dirotasi memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan barunya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan lebih sering melakukan rotasi kerja agar para karyawan lebih memiliki banyak keahlian dan mengurangi kebosanan dalam bekerja
2. Setiap karyawan hendaknya selalu menyikapi umpan balik atau penilaian dari atasan terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan, karena penilaian dari atasan berguna untuk menjaga keadaan emosional dan menambah wawasan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta, 2001
- As'ad, Mohammad. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti, 1991
- Draft, Richarf L. *Manajemen Edisi Ke Lima*, Jakarta : Erlangga, 2003
- Desler, Gary. *Human Resourc ManajemenPerson Education*. New Jersey: Upper Saddle River, 2005
- Donnelly, Gibson dan Ivancevic. *Organisasi Perilaku Sikap Pasar*. Jakarta: Erlangga, 2002
- Griffin, Ronald J Ebert Ricky W. *Bussiness Essensial*. New York: Prentice Hall, 2002
- Efendi, Marihot Tua. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia, 2007
- Griffin,Ricky W. *Manajemen jilid 1 edisi 7*. Jakarta: PT.Gelora Aksara Pratama, 2002
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE, 2001
- Malau, SP Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Noe, Hollenbeck. *Human Resourc Management*. New York : Mc Graw Hill, 2003
- Ikhsan, Akhmad. *Administrasi Kekaryawanan*. Bandung : Angkasa, 1999
- Kenna, Eugenne Mc. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: Andi, 2002
- Karwowski, Waldemar. *Second Edition International Of Ergonomics And Human Factors Vol 2*.Taylor&Francis Group, LLC 2006
- Luthan, Fred *Organization Behavior 5th Edition*. New York: Mc Graw Hill, 2000
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Renaja Rosdakarya, 2005

- Moekijat, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju, 1995
- Mondy, R. Wayne. *Collaboration With Share R. Premaux Harry and Mills*, 2000
- Munandar, Ashar sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press, 2001
- Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. New York: Mc Graw Hill, 2008
- Nawawi, Hadari.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2003
- Panggabean, Mutiara Sibarani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor :Ghalia Indonesia, 2004
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja grafindo persada, 2004
- Robbin, Stephen. P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Index, 2007
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi: Aksara, 2002
- Snell, Bateman. *Manajemen Untuk Bisnis*. Jakarta: Gramedia, 2008
- Sopiah, (2008) *Perilaku Organisasional*. ANDI Yogyakarta, Yogyakarta
- Sayles, Gerorge Straus & Leonard. *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Pustaka Binama Pressindo, 1996
- Sukoco, Badri Munir. *Manajemen Administrasi Modern*. Jakarta: Erlangga, 2008
- Sumarni, Murti. *Pengantar Bisnis Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberti, 1998
- Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia 2008
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Wursanto, I.G. *Dasar-dasar Manajemen Persoanalia*. Jakarta: Pustaka dian, 1995

