

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Ilmu Manajemen**

###### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Manajemen didefinisikan berbeda-beda menurut pemahaman para ahli dalam tujuannya untuk menjelaskan apa pengertian sesungguhnya dari manajemen. Berikut ini adalah beberapa landasan teori mengenai manajemen menurut para ahli : Menurut G.R. Terry yang dikutip dalam (Puspitoarum D. W, 2017) menyatakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

Menurut Ricky W. Griffin dalam (Puspitoarum D. W, 2017) menyatakan bahwa:

“Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.”

(Robbins & Coulter 2015) menjelaskan teori dari Adam Smith bahwa :

“Manajemen bukan hanya proses akhir untuk menghasilkan keuntungan, namun bagaimana caranya untuk mengatur para pekerja se-efektif dan se-efisien mungkin untuk menghasilkan produk yang lebih banyak. Keefektifan mempunyai pengaruh penting dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.”

Menurut Ahmad dalam (Sari, n.d, 2021:4) “Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama.”

Berdasarkan pengertian manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1.1 Dasar-Dasar Manajemen**

Menurut Windasari dalam (Sari, n.d, 2021:9) "Manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan". Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Malayu Hasibuan dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut :

1. Adanya kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai
3. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
6. Adanya *human organization*

### **2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen**

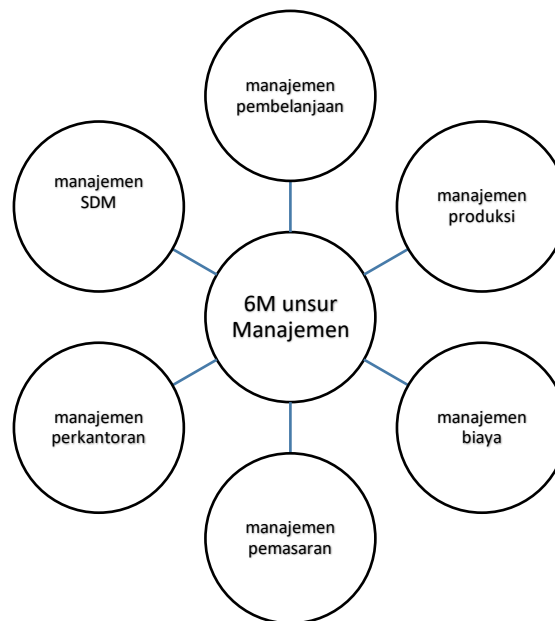
<b>G.R Terry</b>	<b>John F. Mee</b>	<b>Louis A. Allen</b>	<b>MC. Namara</b>
1. Planning	1. Planning	1. Loading	1. Planning
2. Organizing	2. Organizing	2. Planning	2. Programing
3. Actuating	3. Motivating	3. Organizing	3. Budgeting
4. Controlling	4. Controlling	4. Controlling	4. System

<b>Henry Fayol</b>	<b>Harold Koontz Cyrill O'Donnel</b>	<b>Drs. P. Siagian</b>	<b>Prof. Drs. Oey Liang Lee</b>
1. Planning 2. Organizing 3. Commanding 4. Coordinating 5. Controlling	1. Planning 2. Organizing 3. Staffing 4. Directing 5. Controlling	1. Planning 2. Organizing 3. Motivating 4. Controlling 5. Evaluation	1. Perencanaan 2. Pengorganisasi an 3. Pengarahan 4. Pengkoordinasi an 5. pengontrolan
<b>W.H Newman</b>	<b>Luther Gullick</b>	<b>Lyndall F. Urwick</b>	<b>John. D. Millet</b>
1. Planning 2. Organizing 3. Assembling Resources 4. Directing 5. Controlin g6. -	1. Planning 2. Organizing 3. Staffing 4. Directing 5. Coordinator 6. Reporting 7. Budgeting	1. Forecasting 2. Planning 3. Organizing 4. Commanding 5. Coordinating 6. Controlin g7. -	1. Directing 2. Facilitatin g 3. - 4. - 5. - 6. - 7. -

***Tabel 2.1 Fungsi-fungsi Manajemen***

Sumber : Wijaya, Chandra dan Rifa'I, Muhammad ( 2016:25)

#### **2.1.1.4 Konsep Pada Bidang Manajemen**



Sumber : Nugroho, Arisetyanto dan Sihite, Janfry (2018:9)

*Gambar 2.1. Unsur manajemen*

## 2.1.2 Kajian Manajemen

### 2.1.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 2.1.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali, 2018:2) menyatakan bahwa :  
 “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”.

Menurut (Prasadjia Ricardianto, 2018:15) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal”.

Menurut H. Suparyadi dalam (Wibowo, 2024:15) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang

bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Menurut Bray & Rue dalam (Awaludin et al.,2023:52) mengatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber dayamanusia”.

Menurut Mangkunegara dalam (Riyadi et al., 2022:21) mengatakan bahwa :

“MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali, 2018:6) yaitu :

- a. Perencanaan  
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrase, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- b. Pengorganisasian  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan dan pengadaan  
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar

mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan

dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Marwansyah, 2019:61) dalam *E-Book Manajemen SDM* menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen atau seleksi, pengembangan SDM, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia.

Berdasarkan fungsi di atas, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan. Dikarenakan jika seorang karyawan mampu meningkatkan kinerjanya maka akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disamping itu juga perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kompensasi, lingkungan kerja dan beban kerja, agar faktor-faktor tersebut tidak menghambat karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

### **2.1.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia**

Menurut (Arif Yusuf Hamali , 2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

#### **a. Tujuan sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan Corporate Social Responsibility (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (Research & Development), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat

mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
2. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
3. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
4. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
5. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan



organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Menurut , (Soekidjo Notoatmodjo, 2019:118) mengatakan bahwa

“Tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.”

Berdasarkan uraian bisa disimpulkan bahwa departemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi suatu perusahaan/lembaga atau instansi yang dalam menjalankan tujuannya harus dapat menyesuaikan antar faktor eksternal dan faktor internal. Kedua faktor ini saling memengaruhi antara satu dan lainnya.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan/lembaga secara tidak langsung akan memengaruhi tujuan perusahaan/lembaga atau instansi tersebut. Semakin berkualitas tenaga kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap tenaga kerja, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

## **2.1.3 Variabel Yang Diteliti**

### **2.1.3.1 Rotasi Kerja**

#### **2.1.3.1.1 Pengertian Rotasi Kerja**

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:

- a. (Robins, 2016:649) mengemukakan bahwa; “Rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan”.
- b. (Hariandja, 2016:157) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan”
- c. (Suparno, 2010) 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”

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 rangking 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 pada Periodik tertentu demi mengurangi tingkat kejenuhan pekerjaan serta menambah pengalaman kerja karyawan.

#### **2.1.3.1.2 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, 2012:167) yaitu; “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, 2012:167) adalah sebagai berikut :

1. 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.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stability).
3. 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.
4. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
  5. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
  6. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
  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 dalam (Riyadi et al., 2022) 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 kariernya 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 semangat 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 diadakannya 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 saat bekerja.

### 2.1.3.1.3 Dasar-Dasar Rotasi Kerja

Hendaknya dalam pelaksanaan Rotasi kerja, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan dirotasikan. (Hasibuan, 2013:102) membagi dasar Rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:

1. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, *system* ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.
2. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
3. *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

Sedangkan menurut Sastrohariwiryono dalam skripsi (Neni Kurniati, 2018:12) dasar pelaksanaan Rotasi kerja yaitu :

1. Rotasi kerja didasarkan atau 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 jabatan dilakukan untuk mengurangi labour turn over.

7. Pelaksanaan Rotasi Jabatan harus terkoordinasi.

#### **2.1.3.1.4 Cara-Cara Rotasi Kerja**

Dalam menjalankan Rotasi 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 (2013:103), terdapat dua cara pelaksanaan Rotasi kerja yang 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.
  - 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 riil/nyata.
  - c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
  - d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
  - e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

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 pada 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.

#### **2.1.3.1.5 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 atau 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 sama dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam.
  - b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
  - c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.
2. Alih Tugas Produktif (ATP)
- Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Hal senada juga dikatakan oleh (Syadam, 2015:545) *Rotasi Kerja* bahwa Rotasi Kerja dapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

1. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan sebagai berikut:
  - a. Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan. Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut Perusahaan
  - b. Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan
  - c. Sistem dan prosedur kerja yang berubah
  - d. Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
  - e. Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan
2. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan disebabkan karena :
  - a. Alasan pribadi dan keluarga
  - b. Kesehatan
  - c. Lingkungan kerja yang kurang cocok
  - d. Hubungan kerja yang kurang harmonis

- e. Beban tugas yang dirasa terlalu berat
- f. Tingkat pendidikan yang berubah.

Berdasarkan pendapat diatas 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 bekerja sama dengan rekan kerjanya.

#### **2.1.3.1.6 Ruang Lingkup Rotasi Kerja**

Ruang Lingkup Rotasi Kerja menurut (Wahyudi, 2012:179) 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.

#### **2.1.3.1.7 Indikator Rotasi Kerja**

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

Menurut (Bambang wahyudi, 2012:109) “rotasi kerja merupakan suatu mutase 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.”

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi perkerjaan menurut (Hapsari & Laura, 2022) yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan

Menurut (Schermerhorn, hunt & Osborn, 2009:379) 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, 2013:94), kemampuan karyawan ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas 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, 2009:541) 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. Kebosaaan / kejenuhan karyawan

Menurut Herbert freudenberger dalam (Sutjipto, 2005:2-4) “kejenuhan kerja (*burn-out*) merupakan suatu bentuk kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerjaterlalu 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 negatif terhadap masukan dari orang lain.

Dari penjelasan diatas maka penulis menarik kesimpulan bahwa untuk mengukur rotasi kerja itu ada tiga indikator yaitu perpindahan karena kemampuan karyawan, perpindahan karena pengetahuan karyawan dan perpindahan karena kejenuhan karyawan.

### **2.1.3.2 Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut (Saydam, 2011:56) dalam *E-Book Manajemen SDM Marbawi.Pdf*, n.d menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisas.

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir Kadarisman dalam (Selfiani, 2022:99).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk menuju rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

#### **2.1.3.2.2 Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan - kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Nuraini dalam (Muhammadin2022:66) menyatakan bahwa “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.” Menurut (Suryadani, 2016:12) Indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk disebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan.
2. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu

melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang, dapat diukur dari masa kerja seseorang.

Dari penjelasan diatas maka penulis menarik kesimpulan bahwa untuk mengukur pengembangan karir itu melalui tiga indikator yaitu latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

#### **2.1.3.2.3 Bentuk Pengembangan Karir**

Menurut (Fahmi, 2015:33) bentuk pengembangan karir adalah :

1. Pendidikan dan Pelatihan  
Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.
2. Mutasi  
Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.
3. Penangguhan Kenaikan Pangkat  
Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.
4. Pembebastugasan  
Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
5. Pemberhentian  
Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

#### **2.1.3.2.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin dalam (Fahmi, 2015:35), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan

tujuan individu.

2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program - program perusahaan. Pengembangan karir akan membantu program - program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

### **2.1.3.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau daya gerak. Menurut pendapat Anwar Prabu Mangkunegara dalam (Nusantara & Rusdianti, 2017) “motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016: 143) bahwa :

“motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Pendapat selanjutnya disampaikan oleh, (Gibson L. James, et. Al, 2013:165) “*motivation is the power that drives an employee who raises and directs behavior*”. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Dorongan tersebut menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan tertentu dan apabila tercapai akan memuaskan kebutuhan. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan bagi seseorang untuk mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan rasa semangat untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja individu, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk tercapainya tujuan perusahaan. Setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda sehingga pemimpin atau manajer harus pandai menganalisis konsep motivasi dengan situasi yang terjadi. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja akan memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

#### **2.1.3.3.2 Teori Motivasi Kerja**

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu untuk memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. (Hamali, 2018:15)

Berikut ini merupakan beberapa teori motivasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan motivasi. Teori motivasi tersebut diantaranya adalah:

### 1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri”. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2013: 94).

Kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologikal, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa dimiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

### 2. Herzberg Two Factor Theory

Faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg dalam (Anwar Prabu Mangkunegara, 2012: 67), yaitu:

“Ada dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengalaman, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.”

### 3. Achievement Theory

Ahli psikologi Amerika yakni Prof. Dr. David C. McClelland dalam (Anwar Prabu Mangkunegara, 2012:67) mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya.

“Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3(tiga) dorongan kebutuhan, yaitu:

- a. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)
- b. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)
- c. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)”

### 2.1.3.3.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan agar menjadi lebih semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan. Seseorang bisa saja mengalami perubahan dalam hal potensi dan kapasitasnya ketika beraktivitas sehari-hari. Terkadang potensi dan kapasitas seseorang mengalami penurunan dan terkadang statis atau tetap. Oleh karenanya, upaya pembinaan motivasi kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting. (Saeful Ulum & Wasman, 2023)

Menurut (Malayu S.P. Hasibuan, 2016: 150) menyatakan ada dua jenis motivasi sebagai berikut:

1. Motivasi positif  
Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif  
Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Dua jenis motivasi diatas sangat membantu setiap karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja. Pimpinan yang baik mampu memberikan motivasi kepada bawahannya agar terangsang untuk semangat bekerja. Bagi karyawan yang mentalnya rendah, motivasi positif lebih disukai karena tidak ada tekanan dengan bayang - bayang hukuman dari pimpinan.

Sedikit berbeda dengan pendapat Malayu S.P. Hasibuan, menurut (Nana

Syaodih Sukmadinata, 2013: 64) menyatakan motivasi dibedakan atas 3 macam, yaitu:

1. Motivasi takut (*fear motivation*)  
Individu melakukan perbuatan karena takut.
2. Motivasi insentif (*incentive motivation*)  
Individu melakukan suatu perbuatan untuk mendapatkan suatu insentif.
3. Sikap (*attitude motivation atau self motivation*)  
Motivasi muncul dari dalam dirinya sendiri karena menunjukkan ketertarikanseseorang terhadap suatu obyek.

Berdasarkan dua pendapat yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki setiap orang terdiri dari dua yaitu motivasi yang timbul dari dalam dirinya sendiri karena ketertarikan pada sebuah obyek dan motivasi yang berasal dari luar yaitu pemberian dorongan untuk melakukan suatu kegiatan oleh orang lain. Motivasi yang berasal dari dalam diri maupun dari luar sebaiknya selalu dimanfaatkan oleh karyawan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap hasil kerja.

#### **2.1.3.3.4 Tujuan Motivasi Kerja**

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut. Seseorang memerlukan motivasi agar orang tersebut mau melakukan suatu pekerjaan. (Wardana, n.d.)

Tujuan motivasi (Malayu S.P. Hasibuan, 2016: 146) menyatakan antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Peningkatan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.



- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Perusahaan harus dapat memotivasi kerja karyawan agar karyawan bekerja dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat bergantung dari sumber daya manusia yang dalam hal ini yaitu karyawan. Kepuasan karyawan akan terwujud apabila dapat bekerja dengan tenang dan penuh semangat. Suasana pekerjaan yang harmonis akan membuat karyawan nyaman bekerja di perusahaan dan akan meningkatkan rasa kesetiaan terhadap perusahaan.

#### **2.1.3.3.4 Prinsip Motivasi Kerja**

Seorang pemimpin perusahaan dalam memberikan motivasi kepada bawahan harus mempertimbangkan prinsip-prinsip motivasi (Wardana, n.d.). Beberapa prinsip dalam memotivasi pegawai menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2013: 100-101), yaitu:

1. Prinsip Partisipasi  
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi  
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang  
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian  
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, maka pegawai akan bekerja sesuai dengan apa yang

diharapkan oleh pemimpin.

Sedangkan menurut (Malayu S.P. Hasibuan, 2008: 98) prinsip-prinsip untuk memotivasi karyawan yaitu:

1. Prinsip mengikutsertakan, artinya mengajak bawaha untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kepada mereka mengajukan pendapat sebagai rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan.
6. Perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

Prinsip yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa yang terpenting dalam prinsip motivasi adalah selalu mengupayakan untuk menggerakkan bawahan atau karyawan diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan bawahan dalam melakukan pekerjaan. Upaya tersebut bertujuan untuk memotivasi karyawan agar bersikap ikhlas dan berupaya untuk melakukan yang terbaik terhadap pekerjaan yang diberikan.

#### **2.1.3.3.5 Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai suatu proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern yang terdapat padadiri karyawan itu sendiri dan faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan (Wardana, n.d.). Menurut (Bismala et al, 2015:58) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja.

Menurut Hamzah dalam *Jurnal Sains Manajemen* (Fadilla Puspita Hadi, 2021:38-39) indikator motivasi kerja adalah :

1. Adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan,
2. Adanya dorongan dan kebutuhan untuk melakukan kegiatan,
3. Adanya harapan dan cita-cita,

4. Penghargaan dan penghormatan atas diri,
5. Adanya lingkungan dan kegiatan yang menarik.

Berdasarkan pendapat yang telah disampaikan, penulis mengambil empat indikator untuk mengukur motivasi kerja yakni kerja keras, orientasi masa depan, cita cita yang tinggi dan tanggung jawa.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

**Table 2.2**  
**Penelitian terdahulu**

No	Penulis	Judul	Hasil penelitian	persamaan	perbedaan
1	Gina Astya Dewi (2021) Pengaruh Mutasi dan Rotasi Terhadap Motivasi Kerja	Pengaruh Mutasi dan Rotasi Terhadap Motivasi Kerja	Mutasi dan rotasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.	Variable Independen : Mutasi dan Rotasi	Variable Dependen : Motivasi Kerja
2	Nayak et al (2014)	A study on career prospect of Employee career effectiveness	-Ada hubungan yang positif antara Pengembangan karir organisasi terhadap pertumbuhan karir karyawan dalam maupun swasta.sektor publik -Dukungan karirorganisasi lebih tinggi dirasakan oleh karyawan Swasta	Pengembangan karir	Efektivitas karir karyawan
3	Ilma et al	Pengaruh	-Budaya	Pengaruh	Motivasi

	(2019)	Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja	organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi Kerja. -Rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi -Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai	Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan	Kerja
4	Sany Maya Rachmatika (2015)	Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	Evaluasi pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir	Kinerja Pegawai
5	Galang Wibawa Nusantara	Pengaruh Pengembangan Karir, Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kualitas Kerja Pegawai	Pengembangan Karir, Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kerja Pegawai	Pengembangan Karir, Rotasi Kerja	Lingkungan Kerja dan Kualitas Kerja Pegawai

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2019:95)(Novalena, n.d.) merupakan “model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Berlandaskan landasan teoritis dari hasil penelitian yang relevan, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Rotasi pekerjaan adalah bagian dari fungsi pengembangan, yang merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia. (Sinambela, 2021). Rotasi pekerjaan penting bagi organisasi karena meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dan memungkinkan pekerjayang sangat terampil untuk merencanakan lebih banyak pekerjaan untuk manajemen, beradaptasi dengan perubahan dan mengisi lowongan, memberikan manfaat tidak langsung.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Megantara et al., 2019), (Sularwan & Santoso, 2020) dan (Arfiono & Hidayat, 2022) yang menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Melalui rotasi kerja diharapkan karyawan dapat saling bertukar pendapat dan berinteraksi, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan dan karyawan di tempat yang baru, sehingga meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. (Nasution et al., 2022).

### **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja**

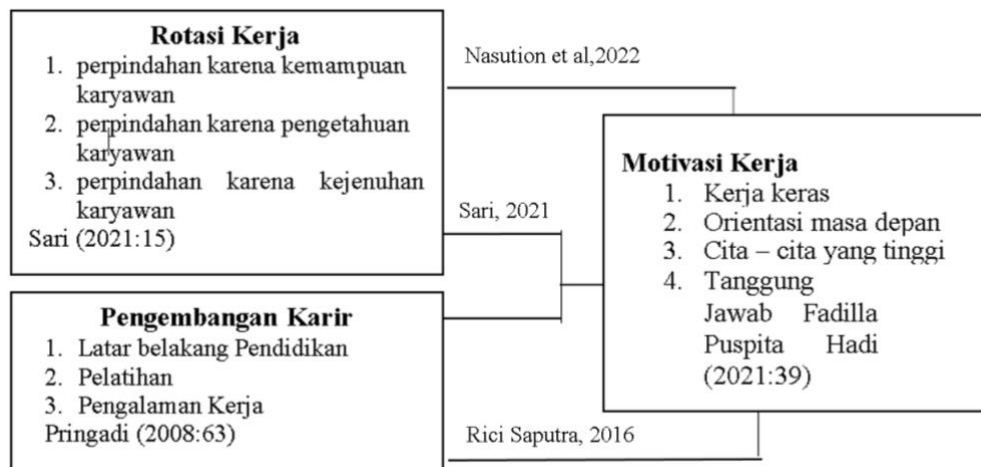
Pengembangan karier merupakan upaya seseorang pegawai untuk mencapai suatu pengembangan karir didalam pemberian motivasi kerja pada

pegawai di Rumah Sakit Dadi Keluarga Ciamis memberikan pelatihan-pelatihan dan promosi jabatan dalam pengembangan karir yang menjanjikan bagi pegawai yang bisa mencapai target yang telah diberikan oleh organisasi. Setiap pegawai dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Suatu organisasi instansi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai yang ada untuk mengembangkan karirnya (Rici Saputra, 2016:14). Pengembangan karir yaitu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karir yang dimaksud pengaruhnya pengembangan karir yaitu dimana pegawai tidak mendapatkan motivasi dari atasan sehingga menjadi suatu tidak naiknya pengembangan karir pada pegawai dan hanya bekerja untuk kebutuhan pribadi dan keluarganya saja sehingga mereka tidak memiliki kenaikan pangkat yang lebih utama.

### **3. Pengaruh Rotasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja**

Rotasi pekerjaan adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi kerja lewat penganekaragaman kegiatan karyawan (Warsi 2019). Menurut (Sari, 2021:18) mengemukakan pendapat jika para pekerja menderita akibat rutinisasi pekerjaan mereka yang berlebihan, dan salah satu alternatif adalah rotasi pekerjaan atau pergeseran pekerja secara berkala dari satu tugas ke tugas lainnya.

Hubungan rotasi kerja, pengembangan karir dengan motivasi kerja digambarkan melalui kerangka hubungan sebagai berikut:



**Gambar 2.2 paradigma penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2017:96) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian. Adapun Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Rotasi Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
3. Rotasi Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.