

**ANALISIS PENGARUH ROTASI PEKERJAAN
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero)
Tbk. KANTOR CABANG SEMARANG**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

MONIC APRILIA INDRAYATI

NIM. 12010110120087

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Monic Aprilia Indrayati
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120087
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH ROTASI PEKERJAAN
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK
TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk.
KANTOR CABANG SEMARANG**
Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.

Semarang, 30 Juni 2014

Dosen Pembimbing,



(Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.)

NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Monic Aprilia Indrayati

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120087

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Penelitian Skripsi : **ANALISIS PENGARUH ROTASI PEKERJAAN
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA
(PERSERO) TBK. KANTOR CABANG
SEMARANG**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 30 Juni 2014

Tim Penguji :

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. ()

2. Drs. H. Mudji Rahardjo, S.U. ()

3. Eisha Lataruva, S.E., MM. ()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Monic Aprilia Indrayati, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 30 Juni 2014

Yang membuat pernyataan,



(Monic Aprilia Indrayati)

NIM: 12010110120087

ABSTRACT

The study entitled "EFFECT OF ROTATION ANALYSIS OF MOTIVATION TO WORK AND EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT. STATE BANK (Persero) Tbk. BRANCH OFFICE Semarang "with a business background phenomena contained on BTN branches found any attendance data, target data company, and employee performance appraisal is still fluctuating. This study was conducted to analyze the effect of job rotation, job motivation and job satisfaction on employee performance on the BTN.

The population in this study were all permanent employees of PT. Savings Bank Negara (Persero) Tbk. Semarang Branch Office 91, people. Taking of number of samples with census technique in which the entire population is used as a sample in the study so that samples obtained by 82 people. Technique data analysis is intervening regression analysis with path analysis to determine the direct and indirect influence between variables job rotation to variable employee performance and work motivation variable to variable employee performance. Processing research data using IBM SPSS Statistics 16 program.

Data - data that has been processed produce total determination coefficient equation as follows:

$$R^2 m = 1 - (0.932)^2 - (0.773)^2 = 0.480972 = 0.481$$

Total coefficient of determination, shows that the model can explain the information contained in the data, was 48.10%. So the conclusion is Job Rotation and Significant Positive Impact on Job Satisfaction, Work Motivation Positive and Significant Impact on Job Satisfaction, Job Satisfaction, and Significant Positive Impact on Employee Performance, Rotation Job positive and significant impact on Employee Performance and Influential Work Motivation Positive and Significant the Employee Performance.

Keywords: Job Rotation, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul “ **ANALISIS PENGARUH ROTASI PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk. KANTOR CABANG SEMARANG**” dengan latar belakang fenomena bisnis yang terdapat pada kantor cabang BTN ditemukan adanya data absensi, data target perusahaan, dan penilaian kinerja karyawan yang masih fluktuatif. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada BTN.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang sebanyak 91 orang. Pengambilan jumlah sampel dengan teknik sensus dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian sehingga sampel yang didapat sebanyak 82 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi intervensi dengan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel rotasi pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan dan variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Pengolahan data penelitian ini menggunakan program IBM SPSS Statistics 16.

Data – data yang telah diolah menghasilkan persamaan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$R^2_m = 1 - (0,932)^2 - (0,773)^2 = 0,480972 = 0,481$$

Koefisien determinasi total, diperoleh bahwa model dapat menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data, sebesar 48,10 %. Sehingga kesimpulannya adalah Rotasi Pekerjaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Rotasi Pekerjaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata kunci : Rotasi Pekerjaan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

MOTO DAN PERSEMBAHAN

"Hasbunallah wa ni'mal wakiil (cukuplah Allah menjadi penolong kami dan Allah adalah sebaik-baiknya pelindung)"

(QS. Ali'Imron:173)

Jadilah orang yang jujur maka akan mendapatkan 3 hal yaitu kepercayaan, rasa cinta, dan rasa hormat

(Syaidina Bin Abi Thalib)

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

Mama, Papa, Adikku, dan Mas Satya sebagai motivator dan penyemangat hidupku

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikanNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “ANALISIS PENGARUH ROTASI PEKERJAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) Tbk. KANTOR CABANG SEMARANG” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro. Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing dan Dosen Wali yang telah banyak memberikan waktu, perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, S.U. dan Ibu Eisha Lataruva, S.E., MM. selaku dosen penguji, terimakasih atas ilmu dan waktu yang diberikan untuk datang pada ujian skripsi saya.

4. Kedua orang tua tercinta, Papa (Jajang Sudirman) dan Mama (Sri Maryati) yang telah membimbing dan memotivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terimakasih atas kasih sayang, doa,, nasehat, kesabaran dan semangat yang luar biasa. Semoga ini bisa menjadi kebanggaan papa dan mama.
5. Adikku tercinta Wanda Resty Yonanda yang selalu memberi semangat dan doa.
6. Kekasihku Dwi Satya Arian yang telah setia menemaniku, sabar memberi nasihat, doa ketika penulis patah semangat dalam proses penyelesaian skripsi dan segalanya.
7. Seluruh jajaran Dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Kepada seluruh staf TU, pegawai perpustakaan, dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuan selama masa studi.
9. Bapak Adryansjah. H.NST. selaku Sub Unit Head General PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
10. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penulisan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat tercinta ku, Mergita, Sheila, Dian, dan Anggi yang setia menemani, berbagi suka duka dan terima kasih untuk semangat, bantuan, doa, nasihat, kerjasamanya, dan pengalaman dari SMA hingga akhir lulus kuliah.

Semoga tetap terjaga tali silaturahmi dan persahabatan kita terus sampai selamanya.

12. Sahabat-sahabat kesayanganku, Stevia, Ikey, Devki, Vivin, Arum, Dina, Emi, Nila, Billy, Bram, dan Yaumil yang selalu memberi semangat, perhatian dan doa.
13. Seluruh teman-teman Manajemen Reguler 1 Angkatan 2010/2011 yang tidak bisa disebutkan satu per satu, untuk kebersamaan dan kerjasamanya yang saling membantu baik dari tugas-tugas, kuliah hingga setiap acara yang kita lalui bersama. Sukses buat kalian semua dan jangan pernah lupakan semua kenangan yang telah terjadi di kelas kita.
14. Teman-teman Tim I KKN Undip 2013 “Desa TukSongo, Kecamatan Borobudur” terimakasih sudah berbagi pengalaman, memberi semangat dan dukungan.
15. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan, semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 30 Juni 2014

Penulis,

(Monic Aprilia Indrayati)

12010110120087

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINIL SKRIPSI.....	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKS	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	17
1.3.1. Tujuan Penelitian	17
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	18
1.4 Sistematika Penulisan.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	

2.1 Landasan Teori.....	20
2.1.1. Kinerja Karyawan	20
2.1.2. Kepuasan Kerja	23
2.1.3. Motivasi Kerja.....	28
2.1.4. Rotasi Pekerjaan.....	35
2.2 Hubungan Antar Variabel	38
2.2.1. Hubungan antara Rotasi Pekerjaan dan Kepuasan Kerja.....	38
2.2.2. Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.....	39
2.2.3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	40
2.2.4. Hubungan antara Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan	41
2.2.5. Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	42
2.3 Penelitian Terdahulu	43
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	46
2.5. Hipotesis Penelitian.....	47

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	48
3.1.1. Variabel Penelitian.....	48
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	49
3.2 Populasi dan Sampel.....	51
3.3 Jenis dan Sumber Data	52
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	52

3.5	Metode Analisis	54
3.5.1	Uji Instrumen	54
3.5.1.1	Uji Reliabilitas	54
3.5.1.2	Uji Validitas	54
3.5.2	Uji Asumsi Klasik	55
3.5.2.1.	Uji Multikolonieritas	55
3.5.2.2.	Uji Heteroskedastisitas	55
3.5.2.3.	Uji Normalitas	56
3.5.3	Menilai <i>Goodness of Fit</i> Suatu Model	56
3.5.3.1.	Koefisien Determinasi	56
3.5.3.2.	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	57
3.5.3.3.	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	57
3.5.4.	Analisis Regresi Intervening	58
3.5.4.1.	Uji Efek Mediasi	58
3.5.4.2.	Analisis Jalur (<i>Path Anlysis</i>)	59
3.5.5.3.	Uji Sobel	61
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	64
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	64
4.1.2	Klarifikasi Visi, Misi, dan Budaya Kerja BTN	65
4.1.3	Struktur Organisasi BTN	68

4.1.4 Produk Pelayanan BTN.....	69
4.2 Gambaran Umum Responden	69
4.2.1 Analisis Tabulasi Silang Masa Kerja, Usia, dan JenisKelamin.....	70
4.2.2 Analisis Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan, Usia, dan Jenis Kelamin.....	71
4.3 Uji Instrumen.....	72
4.3.1.1 Uji Reliabilitas.....	72
4.3.1.2 Uji Validitas.....	72
4.3.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	74
4.3.2.1 Tanggapan Responden.....	76
4.3.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Rotasi Pekerjaan.....	76
4.3.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	77
4.3.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	78
4.3.2.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	79
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	80
4.3.3.1 Uji Multikolonieritas.....	80
4.3.3.2 Uji Heteroskedistasitas.....	82
4.3.3.3 Uji Normalitas.....	84
4.3.4 Uji Goodnes of Fit.....	86
4.3.4.1 Koefisien Determinasi.....	86
4.3.4.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	87
4.3.4.3 Uji Signifikansi Parameter Individual(Uji Statistik t).....	89

4.3.5 Analisis Regresi Antara (Intervening).....	91
4.3.5.1 Uji Efek Mediasi.....	91
4.3.5.2 Analisis Jalur (Path Analysis).....	92
4.3.5.3 Uji Sobel.....	98
4.3.5.3.1 Analisis Pengaruh.....	98
4.3.6 Pengujian Hipotesis.....	101
4.3.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama.....	101
4.3.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua.....	102
4.3.6.3 Pengujian Hipotesis Ketiga.....	102
4.3.6.4 Pengujian Hipotesis Keempat.....	102
4.3.6.5 Pengujian Hipotesis Kelima.....	102
4.4 Pembahasan.....	103
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	109
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	110
5.3 Saran.....	111
5.4 Agenda yang Mendatang.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	114
LAMPIRAN.....	117

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Tingkat Kemangkiran Karyawan PT. BTN 2013.....	12
Tabel 1.2 : Penilaian Kinerja PT. BTN 2010-2013.....	13
Tabel 2.1 : Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 4.1 : Masa Kerja * Usia * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	70
Tabel 4.2 : Tingkat Pendidikan * Usia * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	71
Tabel 4.3 : Hasil Uji Reliabilitas.....	72
Tabel 4.4 : Hasil Uji Validitas.....	73
Tabel 4.5 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Rotasi Pekerjaan.....	76
Tabel 4.6 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Motivasi Kerja.....	77
Tabel 4.7 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja.....	78
Tabel 4.8 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan.....	79
Tabel 4.9 : Hasil Uji Multikolonieritas Model 1.....	80
Tabel 4.10 : Hasil Uji Multikolonieritas Model 2.....	81
Tabel 4.11 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1.....	86
Tabel 4.12 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2.....	87
Tabel 4.13 : Hasil Uji F Model 1.....	88
Tabel 4.14 : Hasil Uji F Model 2.....	88

Tabel 4.15 : Hasil Uji t Model 1.....	89
Tabel 4.16 : Hasil Uji t Model 2.....	90
Tabel 4.17 : Hasil Regresi Model 1.....	94
Tabel 4.18 : Hasil Regresi Model 2.....	95
Tabel 4.19 : Pengujian Variabel Intervening.....	100
Tabel 4.20 : Pengujian Hipotesis.....	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Teoritis.....	46
Gambar 3.1: Analisis Jalur Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	63
Gambar 4.1: Struktur Organisasi.....	68
Gambar 4.2: Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1.....	82
Gambar 4.3: Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2.....	83
Gambar 4.4: Hasil Uji Normalitas.....	84
Gambar 4.5: Analisis Jalur.....	93
Gambar 4.6: Hasil Uji Analisis Jalur.....	96

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A: Surat Izin Penelitian.....	117
Lampiran B: Kuesioner.....	119
Lampiran C: Data Hasil Responden.....	125
Lampiran D: Tabulasi Frekuensi.....	132
Lampiran E: Distribusi Frekuensi.....	151
Lampiran F: Uji Reliabilitas dan Uji Validitas.....	163
Lampiran G: Uji Asumsi Klasik.....	176
Lampiran H: Uji Goodness of Fit.....	181
Lampiran I : Analisis Regresi Antara (Intervening), Analisis Jalur.....	186

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan dapat diartikan sebagai kumpulan dari orang-orang dan alat-alat produksi lainnya yang melaksanakan suatu kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan, yaitu memperoleh keuntungan dan mencapai kesejahteraan pegawai serta dapat menyerap tenaga kerja yang banyak, namun dalam pemanfaatannya perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan individu pegawai/karyawannya sehingga akan menciptakan produktifitas kerja yang baik untuk tercapainya tujuan perusahaan, maka dari itu, peranan manusia dalam proses produksi terasa sangat penting, dan bahkan dapat dikatakan sebagai faktor pendukung primer dalam keberhasilannya suatu organisasi apapun.

Dari apa yang disampaikan oleh Mathis & Jackson (2011), tampak terlihat jika dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat interdependensi antara sumber daya manusia (pegawai) dengan *output*-nya, baik dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas *output* tersebut. Dengan kata lain, meskipun ketersediaan faktor-faktor produksi mutunya bagus, tidak akan berarti jika tidak diimbangi dengan faktor manusia (sumber daya manusia) yang cakap.

Pentingnya proses peningkatan sumber daya manusia, menurut Gratton (1998:13-14), “sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur “manusia” dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing.”

Dari pendapat Gratton (1998), dapat diketahui bahwa unsur manusia merupakan faktor dominan untuk keberhasilan/kesuksesan suatu organisasi. Hal ini harus disadari, bahwa suatu organisasi (wadah) dikendalikan/dioperasionalkan oleh manusia, oleh karena itu, kesuksesan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah keberhasilan dan kesuksesan “manusia” sebagai pelaku organisasi tersebut. Banyak praktisi dan ahli manajemen menekankan pentingnya peranan manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi (organisasi), baik institusi di sektor swasta maupun di sektor publik.

Dari beberapa pendapat di atas, harus pula disadari bahwa manusia sebagai faktor keberhasilan suatu organisasi (institusi), dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu faktor instristik dan faktor ekstrinsik. Kedua faktor ini menurut Mangkuprawira dan Hubies (2007) :

1. Unsur instrinsik terdiri dari : tingkat pendidikan; tingkat pengetahuan; tingkat keterampilan; dan sikap-sikap terhadap kinerja;
2. Unsur ekstrinsik terdiri dari : lingkungan keluarga; lingkungan sosial budaya; lingkungan ekonomi; lingkungan belajar; lingkungan kerja termasuk budaya kerja dan teknologi.

Dalam kehidupan sehari-hari karyawan pasti akan menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi, dan rekan sekerja. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan karyawan, seberapa keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja.

Berhubungan dengan karyawan tidak akan lepas dari kinerja karyawan. “Kinerja karyawan individual merupakan faktor utama penentu keberhasilan organisasional dan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan” (Mathis dan Jackson, 2011). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual yaitu kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Hubungan ketiga faktor tersebut saling berkesinambungan dalam diri karyawan. Apabila salah satu faktor tersebut tidak ada atau dikurangi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawannya. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah faktor-faktor kinerja individual dan kinerja organisasional (Mathis dan Jackson, 2011). Faktor kinerja individual seperti usaha, kemampuan, dan dukungan. Sedangkan

dari faktor organisasional adalah pekerjaannya. Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup atau keberadaan perusahaannya. Salah satu cara untuk melihat pencapaian kinerja yang baik adalah memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Menurut Liana (2013) “faktor kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting.”Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan baik mereka akan bekerja dengan rajin dan inovatif sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan buruk mereka akan melakukan pekerjaan secara malas, tidak disiplin, dan berperilaku negatif. Hal ini dapat berpengaruh pada tujuan organisasi, oleh karena itu organisasi atau perusahaan harus memperhatikan masalah kepuasan kerja maka kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

“Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang” (Mathis dan Jackson, 2011).Liana (2013) menyatakan bahwa “kepuasan internal dan eksternal merupakan hal yang perlu menjadi perhatian perusahaan sehingga akan diketahui tingkat kepuasan dari karyawan dalam perusahaan atau organisasi.”Karyawan yang memiliki kepuasan kerja muncul ketika harapan seseorang terpenuhi.Harapan itu berupa kebutuhan dan keinginan karyawan, kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting dalam memotivasi karyawan karena sebagai manusia memiliki kebutuhan primer, sekunder, dan tersier. Karyawan akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan. Sebaliknya ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kemampuan, motivasi, dukungan, rancangan, elemen kerja, dan organisasional dapat diakomodasikan dengan baik serta dapat diterima oleh semua karyawan di perusahaan. Tujuan perusahaan atau organisasi akan sulit dicapai apabila karyawannya tidak dapat menggali potensi yang ada dalam dirinya untuk bekerja secara maksimal. Dengan kata lain, peran organisasi adalah memberikan motivasi agar karyawan tetap bekerja dengan baik dan selalu memberikan prestasi baik untuk organisasi atau perusahaan.

Memberikan motivasi kepada karyawan harus dilakukan untuk mendorong pencapaian kinerja yang baik. “Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien“ (Murti dan Srimulyani, 2013).

Menurut Hersey, *et al.* (1996:16, dalam Kadarisman, 2013) menjelaskan tentang konsep motivasi, menyatakan bahwa

“the motivation of people depends on the strength of their motives. Motives are sometimes define as needs, wants, or impuls within the individual “. Dengan demikian, membahas motivasi tidak terlepas dari faktor pendorong (motif) mengapa manusia mau berperilaku, berbuat, dan bertindak. Faktor pendorong ini sering kali diidentikkan dengan kebutuhan atau keinginan. Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda. Selain itu, kebutuhan atau keinginan yang dirasakan pegawai sangat kompleks sifatnya. Oleh karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa yang diinginkan pegawai, maka pimpinan perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya.

Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus bisa memotivasi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan karyawannya agar bekerja dengan baik

sesuai dengan keinginan organisasi. Kadarisman (2013) mengatakan bahwa “organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing.” Dengan demikian, motivasi sebagai pendorong ke arah pencapaian tujuan yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah rotasi pekerjaan. Pekerjaan yang sifatnya rutin dan itu-itu saja (monoton) akan menimbulkan kebosanan atau kejenuhan yang akan mengakibatkan turunnya semangat dan gairah kerja. Oleh karena itu dalam bentuk pengembangan dan pengoptimalan kinerja karyawan maka kebijakan rotasi pekerjaan diterapkan. Hal ini didukung oleh penelitian Huang (1999:79 dalam Kaymaz, 2010) mengatakan bahwa penerapan desain pekerjaan memiliki efek positif pada spesifikasi kinerja karyawan, seperti motivasi, fleksibilitas, kepuasan kerja, pengendalian diri, dan pengembangan keterampilan.

Rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Saravani dan Abbasi, 2013). Dalam hal ini rotasi pekerjaan diharapkan dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja. Tujuan yang paling utama diharapkan dari rotasi pekerjaan adalah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian lain menyatakan bahwa rotasi pekerjaan memberikan pengaruh secara simultan dan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila tidak diikuti dengan variabel lain (Edwan, 2012). Sehingga kinerja karyawan tidak akan meningkat apabila hanya menggunakan variabel rotasi pekerjaan saja dan menambahkan variabel motivasi kerja dalam diri karyawan-karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya mengatakan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat memberikan pengaruh signifikan apabila menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (Murti dan Srimulyani, 2013). Hubungan antara variabel rotasi pekerjaan dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah saling terkait. Karena perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya harus terlebih dahulu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi karyawannya, seperti menghilangkan kebosanan, menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, dan memberikan dukungan kepada karyawan yang mengalami penurunan prestasi kerja.

Mourdoukoutas (1994 dalam Mansur, 2009) menyatakan bahwa “rotasi pekerjaan merupakan salah satu pilihan dalam organisasi agar pegawainya dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi kerja.” Hal ini dapat mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku dari pegawai lama serta untuk orientasi dan penempatan karyawan baru. Demikian halnya dengan motivasi kerja yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dapat mendorong karyawan-karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

Dalam penelitian ini, rotasi pekerjaan dan motivasi kerja menjadi variabel bebas, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi atau antara untuk melihat pengaruh kedua variabel bebas melalui kepuasan kerja yang diperkuat dari penelitian terdahulu Liana (2013) mengatakan hasil penelitian yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini ditujukan untuk melihat keterkaitan antara rotasi pekerjaan dan motivasi kerja dapatkah memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian lain yaitu Juwita (2012) mengatakan bahwa rotasi pekerjaan memberikan kontribusi langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, namun rotasi pekerjaan tidak memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ditemukan adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Liana, 2013). Namun, ada hasil lain yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan tidak memberikan pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Juwita, 2012). Hal ini yang menjadi salah satu alasan yang melatar belakangi adanya penelitian ini.

Objek yang digunakan dalam penelitian adalah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Bank Tabungan Negara atau BTN adalah Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Bank ini didirikan pada tahun 1897 dengan nama Postspaarbank. Jumlah seluruh kantor yang berada di wilayah kota Semarang adalah 28 yang terdiri dari 1 kantor cabang utama dan 27 kantor cabang pembantu serta kantor kas. Kantor yang

dijadikan obyek penelitian tepatnya di Jl. M. T. Haryono No. 717 Semarang. Objek ini dipilih karena BTN merupakan bank pertama yang memberikan layanan pembiayaan kredit perumahan yang sesuai dengan visinya yaitu “ menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan.” Hal ini masih konsisten terjaga oleh perusahaan dengan memberikan pelayanan terbaik untuk nasabah-nasabahnya. Kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal menjadi peluang yang digunakan banyak perusahaan khususnya perbankan dalam memberikan layanan pembiayaan kredit perumahan dengan cicilan bunga rendah yang tidak memberatkan nasabahnya. Saat ini BTN bukan menjadi satu-satunya bank yang memberikan layanan kredit perumahan, karena bank-bank lain juga sudah mulai memberikan pelayanan kredit perumahan seperti BRI, Mandiri, BNI, dan lain-lain. Semakin ketatnya dunia bisnis perbankan dengan banyaknya pesaing dari bank-bank lain yang memiliki produk hampir sama, akan membuat BTN melakukan perbaikan sistem mekanisme kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebagai langkah awal penelitian, dilakukan wawancara kepada narasumber yang hasil wawancaranya bertujuan untuk mencari informasi yang digunakan untuk memperkuat dasar penelitian tentang rotasi pekerjaan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui beberapa hal, untuk peran Sub Unit Head G. A. diantaranya adalah penerimaan pegawai atas dasar rekomendasi kantor pusat, sebagai tempat perbaikan sumber daya manusia, mempersiapkan gaji dasar, tunjangan, lembur, cuti, insentif, memberikan penghargaan terhadap karyawan, menetapkan promosi, rotasi pekerjaan, mutasi, dan lain-lain. Dengan melihat perannya sudah pasti paham mengenai kinerja

karyawannya. Karena apabila kinerja karyawan baik dan meningkat maka pelayanan yang diberikan nasabah akan semakin baik, hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perannya dalam mengatur sumber daya manusia pada BTN mencakup kantor cabang wilayah kelas utama Jawa Tengah yaitu Semarang, Magelang, Kudus, Salatiga, Ungaran, Pati, dan Kendal. Total jumlah karyawan yang bekerja di BTN wilayah Jawa Tengah kelas utama adalah 217 orang. Di kantor cabang utama jumlah karyawan yaitu 91 orang yang akan menjadi populasi dari penelitian ini.

Hasil jajak pendapat dari Merdeka.com pada tanggal 10 Februari 2014 memuat berita BTN belum akan menaikkan suku bunga KPR karena menjaga pangsa pasar. Hal ini menyiratkan bahwa BTN tidak ingin kehilangan mayoritas pasarnya dan teguh memegang prinsip sebagai bank yang fokus kredit properti. Hal ini dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan sangat dipertahankan. Ardyansjah mengatakan, “BTN akan terus berusaha memperbaiki sistem manajemen kinerja untuk dapat bersaing dengan bank lain, kinerja perusahaan tidak akan terlepas dari pengaruh kinerja karyawannya”. Beliau menyatakan kinerja karyawannya terkadang mengalami fluktuatif, masalah-masalah yang sering dihadapi biasanya berasal dari faktor eksternal dan internal. Dari faktor eksternal adalah ketidakpuasan kerja dan kurangnya dorongan atau motivasi. Ataupun dari faktor internal yaitu yang berhubungan dengan diri karyawan itu sendiri, biasanya timbul rasa bosan akibat sudah bekerja dalam waktu yang lama dan bekerja pada bidang maupun tempat yang sama, perilaku malas, kurang komitmen, kedisiplinan yang tidak terkendali, dan ketidakhadiran yang terlalu banyak. Karena adanya masalah-masalah yang dihadapi

karyawan nantinya akan memberikan dampak negatif pada perusahaan, maka perusahaan memperbaikinya dengan pendekatan sistem manajemen.

Salah satu dari pendekatan sistem manajemen adalah diterapkannya kebijakan rotasi pekerjaan. BTN memberikan kebijakan ini terhadap karyawan ada yang secara berkala maupun berdasarkan hasil pengamatan dan penilaian Sub Unit Head G.A. “Semakin sering dirotasi artinya karyawan itu bermasalah atau yang sama sekali tidak dirotasi bisa jadi karyawan itu bermasalah“, ujarnya. Beliau menjelaskan bahwa sistem kebijakan rotasi pekerjaan yang diterapkan pada karyawan BTN dengan menggunakan dua cara yaitu rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat.

Berdasarkan hasil wawancara, maka dapat diketahui pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Semarang terdapat adanya perbedaan sistem rotasi pekerjaan tersebut maka perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini teridentifikasi dengan adanya kenaikan tingkat stress, persepsi adanya ketidakpastian dan tingkat kemangkiran yang tinggi. Atas dasar pemikiran tersebut maka dalam penelitian ini diambil suatu *research question* untuk mengetahui rotasi pekerjaan, serta motivasi kerja melalui kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara kuantitatif, indikasi adanya penurunan motivasi kerja ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk pada tahun 2013 dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember Tahun 2013 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini :

Tabel 1.1**Tingkat Kemangkiran Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara Semarang Tahun 2013**

No	Bulan	Karyawan yang hadir sebulan penuh (%)	Karyawan yang mangkir (%)	Target (%)
1	Januari	2,5	4,1	1,0
2	Februari	1,4	3	1,0
3	Maret	3,7	4,6	1,0
4	April	2,3	2	1,0
5	Mei	2,7	2,8	1,0
6	Juni	3,1	3,7	1,0
7	Juli	3,3	5,5	1,0
8	Agustus	1,6	3,8	1,0
9	September	2,4	3,5	1,0
10	Oktober	2,6	4,6	1,0
11	November	2,9	7,1	1,0
12	Desember	3,2	6,6	1,0
Rata-rata/bulan		2,6	4,3	1,0

Sumber : Bagian Personalia/SDM PT. Bank Tabungan Negara Cab. Semarang

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang mangkir cukup tinggi yaitu 4,3 % perbulan. Tingkat kemangkiran tersebut masih diatas target yang ditetapkan oleh perusahaan (target sebesar 1,0 %). Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan, maka bagi karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan/bukan dari hak cuti dianggap mangkir.

Kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan

kinerja. Hal ini juga merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan (Robbin, 2003). Situasi tersebut akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka akan timbul pertanyaan apakah dengan angka absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator rendahnya kepuasan kerja karyawan yang berakibat pula rendahnya kinerja karyawan (Mc Cue, 1997). Pendapat yang sama, dikemukakan oleh Burton et al., (2002) yang menyatakan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

Selain itu, selama kurun waktu 3 tahun (2011-2013) terjadi penurunan kinerja karyawan berupa penilaian kinerja sebagaimana tampak terlihat dalam bentuk tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2

Penilaian Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Semarang Tahun 2010-2013

Tahun	Penilaian			Jumlah
	A (istimewa)	B (baik)	C (cukup)	
2010	26	63	2	91
2011	23	67	1	91
2012	21	69	1	91
2013	24	63	4	91

Sumber : Data diolah, 2013

Pada tabel 1.2. dapat diketahui angka penilaian kinerja karyawan pada Tahun 2010 karyawan yang mendapat nilai A(istimewa) sebanyak 26 orang, yang mendapatkan nilai B (baik) sebanyak 63 orang, dan yang mendapat nilai C (cukup) sebanyak 2 orang. Karyawan yang mendapat nilai B jauh lebih banyak daripada karyawan yang mendapatkan nilai A. Kemudian pada tahun 2011 karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) sebanyak 23 orang hal ini cenderung meningkat dari tahun sebelumnya. Karyawan yang mendapatkan nilai B (baik) sebanyak 67 orang yang menunjukkan kenaikan sebesar 4 orang dari tahun sebelumnya. Karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup) sebanyak 1 orang yang menunjukkan penurunan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2012 karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) sebanyak 21 orang hal ini menunjukkan penurunan sebesar 2 orang dari tahun sebelumnya. Karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup) sebanyak 69 yang menunjukkan kenaikan dari tahun sebelumnya. Tahun 2013 karyawan yang mendapatkan nilai A (istimewa) sebanyak 24 orang hal ini menunjukkan kenaikan dari tahun-tahun sebelumnya yang selalu mengalami penurunan. Karyawan yang mendapatkan nilai B (baik) sebanyak 63 orang yang menunjukkan penurunan. Karyawan yang mendapatkan nilai C (cukup) sebanyak 4 orang ini menunjukkan bahwa tahun 2013 adalah tahun yang memiliki banyak karyawan yang mendapatkan nilai C dari 3 tahun sebelumnya.

Terlihat dari tabel bahwa penilaian karyawan berubah-ubah untuk kolom penilaian A (istimewa) cenderung menurun tiap tahunnya meskipun pada tahun 2013

sempat mengalami kenaikan. Untuk yang mendapatkan nilai B (baik) justru cenderung meningkat tiap tahunnya. Dan kolom penilaian C (cukup) fluktuatif (turun-naik) tahun 2013 adalah tahun dimana jumlah karyawan yang mendapatkan nilai C paling banyak dari tahun-tahun sebelumnya.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Semarang belum sesuai harapan karena karyawan dengan penilaian baik lebih banyak daripada karyawan yang memiliki penilaian istimewa. Penilaian yang diberikan berdasarkan : (1) tugas utama, dengan bobot 50% ; (2) keterampilan, dengan bobot 25% ; dan (3) kompetensi, dengan bobot 25%.

Penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Semarang juga dapat dilihat dari tiga tahun terakhir ini yang mengindikasikan adanya penurunan kinerja dimana ditunjukkan dengan banyaknya keluhan/klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut diterima berdasarkan kotak saran dan kritik yang disediakan antara lain: nasabah harus menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank, karyawan bank bersikap tidak ramah dalam membantu nasabah, dan karyawan bank tidak memberikan pelayanan secara cepat dan efisien. Hal ini sangat terlihat bahwa sistem manajemen harus memberikan solusi dengan adanya permasalahan tersebut. Salah satunya dengan memberikan dukungan motivasi.

Motivasi kerja karyawan memberikan perilaku positif dari pelaku organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai suatu cara memandang dasar tanggapan yang menggambarkan penghargaan bagi individu-individu dalam organisasi. Motivasi intrinsik mengacu pada penghargaan

atas kinerja suatu tugas datang dari dalam individu yang menjalankan tugas. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan. Motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi kepuasan kerja.

Dengan berpegang pada visi dan misi dan berbagai keterbatasan yang dihadapi, hal ini merupakan tantangan bagi PT. Bank Tabungan Negara Cabang Semarang dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Dalam pengamatan sehari-hari masih dijumpai karyawan yang kurang disiplin yang ditunjukkan dengan datang tidak tepat waktu, pulang sebelum waktunya, selain itu juga masih banyak karyawan yang suka menunda pekerjaan.

1.2 Rumusan masalah

Kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (persero) ditemukan adanya *gap* antara target pencapaian dengan fakta. Hal ini terlihat melalui data-data kemangkiran dan penilaian kinerja karyawan. Bahwa target yang harus dicapai oleh karyawan dalam kemangkiran adalah 1 %, kenyataannya rata-rata per bulan karyawan yang mangkir dari bulan Januari hingga Desember 2013 mencapai diatas target yaitu 4,3 %. Hal ini menunjukkan rendahnya motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengalami penurunan. Demikian perlu adanya kajian lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menyertai fakta melalui rotasi pekerjaan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1.1.1. Apakah terdapat pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang ?
- 1.1.2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang ?
- 1.1.3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang ?
- 1.1.4. Apakah terdapat pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang?
- 1.1.5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara(Persero) Tbk. Cabang Semarang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1 Tujuan penelitian :

- a) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang;
- b) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang;
- c) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang;

- d) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang;
- e) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang.

1.3.2 Kegunaan Penulisan

- a) Bagi PT. Bank Tabungan Negara Cabang Semarang, hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaan berkenaan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- b) Bagi mahasiswa, menerapkan teori yang diperoleh dalam pembuatan karya ilmiah yang berupa skripsi;
- c) Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini merupakan salah satu referensi teoritis dalam pengembangan ilmu sosial;

1.3.3 Sistematika Penulisan

Sistematika berfungsi untuk mempermudah orang lain dapat membaca atau mempelajari pembahasan untuk suatu pemaparan, adapun sistematika dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Merupakan kerangka dari penulisan penelitian yang meliputi : latar belakang masalah, tujuan penelitian; kegunaan penelitian; sistematika penelitian.

Bab II Telaah pustaka

Pada bab ini penulis menguraikan landasan-landasan teori yang relevan dengan pokok permasalahan, yaitu : Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja; Rotasi Pekerjaan; Motivasi Kerja.

Bab III Metode penelitian

Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional; Populasi dan Sampel; Jenis dan Sumber Data; Metode Analisis

Bab IV Analisis Data

Gambaran Umum Perusahaan; Gambaran Umum Responden; Deskripsi Variabel Penelitian; Pembahasan

Bab V Penutup

Simpulan; Keterbatasan Penelitian; Agenda yang Mendatang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan. Menurut Rivai dan Basri (2005) ragam kinerja dipengaruhi dua hal yaitu perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Ragam kinerja karena perubahan lingkungan eksternal akan lebih sulit diperkirakan karena tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi adalah letak geografis, etos kerja, etika kerja, kinerja perekonomian, hukum, politik, dan sosial. Ragam kinerja yang dipengaruhi oleh letak geografis berhubungan dengan waktu kerja, waktu senggang, jenis tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan, tingkat stress, atau masalah pribadi yang muncul di tempat kerja. Ragam kinerja yang dipengaruhi oleh etos kerja dan etika kerja menggambarkan sikap umum karyawan dan pekerjaannya. Ragam kinerja yang dipengaruhi oleh kinerja perekonomian akan merefleksi pada kemampuan karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya sesuai dengan yang diharapkannya. Ragam kinerja yang dipengaruhi oleh sisi hukum dalam bentuk peraturan perundang-undangan, dari sisi politik akan berpengaruh pada kualitas perencanaan kebutuhan SDM karena kondisi politik yang selalu goyah dan berimplikasi pada timbulnya keguncangan bisnis, kemudian dari sisi sosial budaya masyarakat bisa memberi perbedaan etos kerja. Sedangkan ragam kinerja karena perubahan lingkungan

internal meliputi perubahan kondisi perusahaan dan karyawan. Ragam kinerja yang dipengaruhi oleh kondisi perusahaan yang sehat dan kurang sehat dilihat dari sisi efisiensi akan berpengaruh terhadap permintaan atau kebutuhan SDM. Ragam kinerja yang dipengaruhi oleh kondisi karyawan itu sendiri dapat dilihat dari segi perilaku, penguasaan teknologi, ragam kebutuhan karyawan, tingkat kehadiran, dan perputaran karyawan yang akan berpengaruh pada produktivitas. Kedua perubahan lingkungan tersebut saling berkaitan satu sama lain karena dapat membantu manajer dan spesialis SDM dalam meramalkan tipe-tipe SDM yang dibutuhkan dan yang tersedia untuk memenuhi tujuan-tujuan perusahaan.

Tingkatan kinerja terbagi dari kinerja individu dan kinerja kelompok atau organisasi. “manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga tujuan tersebut bertemu“ (Nitasari, 2012). Dengan demikian kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Rivai dan Basri (2005) “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.” Tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan menjadi salah satu tolak ukur kinerja individu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbin (1996, dalam Rivai dan Basri, 2005)“ pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu.” Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni : (a) tugas individu ; (b) perilaku individu ; dan (c) ciri individu.

Kinerja individu yang baik dapat meningkat apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya serta mengetahui pekerjaannya. Karena pada dasarnya kinerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan untuk mengetahui perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan dilakukan pengukuran kinerja. Karena perusahaan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang tinggi, terkadang mendapati kinerja individu tidak mencapai sasaran yang diharapkan. Perbaikan kinerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dan meliputi seluruh proses manajemen (Wibowo, 2012). Sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari luar dirinya.

Wibowo (2012) mendefinisikan “kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.” Namun, hasil pekerjaan itu menunjukkan kinerja. Berkaitan dengan faktor dari dalam karyawan itu sendiri yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku. Perilaku merupakan suatu cara dimana seorang karyawan bertindak. Kottze (2006, dalam Wibowo, 2012) “kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.” Karena dengan karyawan bertindak dapat menentukan kinerjanya. Menurut

Mansur (2009) bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Karyawan yang melakukan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan secara signifikan. Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja individual dipengaruhi oleh tiga faktor : (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Komponen kinerja individual yang dipengaruhi oleh kemampuan individual adalah bakat, minat, dan faktor kepribadian. Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas. Dan dukungan organisasi komponennya yaitu pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga faktor tersebut ada dalam diri karyawan. Apabila salah satu faktor tersebut dihilangkan atau dikurangi maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Kemudian akan mempengaruhi penurunan kinerja perusahaan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu (Rivai dan Basri, 2005). Setiap karyawan memiliki faktor-faktor pendorong tersendiri dalam meningkatkan kinerjanya.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah kepuasan kerja. "Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan

seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima“ Robbins (2003, dalam Wibowo, 2012). Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, perasaan itu berupa suatu hasil penilaian seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Menurut pendapat Robbins (2003, dalam Fatmasari, 2014) istilah “kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering memaksudkan kepuasan kerja.”Sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan adalah tepat waktu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.Sedangkan sikap negatif yang ditunjukkan karyawan dalam bentuk ketidaksiplinan, cenderung tidak dapat menyelesaikan tugasnya atau tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Mathis dan Jackson (2011) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.”Sehingga karyawan dapat merasakan kepuasan kerja ketika mereka dapat terpenuhi harapannya. Dan sebaliknya ketika karyawan tidak dapat terpenuhi harapannya maka akan terjadi ketidakpuasan dalam bekerja.

Teori kepuasan kerja menurut Wibowo (2012) mengungkapkan apa yang membuat karyawan puas terhadap pekerjaannya dan teori ini mencari dasar tentang

proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor theory* dan *Value theory*. (1) *Two-factor theory* atau teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini kepuasan dan ketidakpuasan memiliki faktor yang berbeda. Kepuasan terkait dengan faktor pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Dan faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, yaitu *motivators*. Sedangkan ketidakpuasan berhubungan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif yaitu *hygiene* atau *maintenance factors*. (2) *Value theory* adalah konsep teori kepuasan kerja yang terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Teori ini memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Karena semakin banyak karyawan menerima hasil maka akan semakin puas. Sebaliknya semakin sedikit karyawan menerima hasil maka akan semakin tidak puas. Kunci dari pendekatan faktor ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan kerja.

Kreitner dan Kinicki (2001, dalam Wibowo, 2012) mengatakan kepuasan kerja memiliki hubungan dengan variabel-variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Beberapa korelasi kepuasan kerja dengan variabel lain yaitu motivasi

(*motivation*), perlibatan kerja (*job involvement*), *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi (*organizational commitment*), kemangkiran (*absenteeism*), perputaran (*turnover*), perasaan stres (*perceived stress*), dan prestasi kerja (*job performance*). Kepuasan kerja yang berhubungan dengan motivasi (*motivation*) menunjukkan hubungan positif dan signifikan, ini mengartikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja baik maka akan terjadi kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan perlibatan kerja (*job involvement*) menunjukkan bahwa perlibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja, sehingga manajer harus lebih memperhatikan lingkungan kerja yang menjadi faktor pendorong dalam keterlibatan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya, karena variabel OCB ini lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan kemangkiran (*absenteeism*) menunjukkan apabila kepuasan kerja meningkat, kemangkiran akan turun. Sebaliknya apabila tingkat kemangkiran meningkat maka kepuasan kerja menurun. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan perputaran (*turnover*) menunjukkan hubungan negatif moderat karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan perasaan stress (*perceived stress*) dapat berpengaruh negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan prestasi kerja (*job performance*) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah.

Fatmasari (2014) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja yang dirasakan pada kegiatan itu juga akan makin tinggi.

Greenberg dan Baron (2003, dalam Wibowo, 2012) menjelaskan tentang pedoman untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu :

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counseling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Mas'ud, 2004). Konsep motivasi dalam berbagai literature seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik daridalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak "menjadi bagian dari tugas" yang dikerjakan (Krivonos, 2006). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik

mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

Motivasi kerja penting bagi setiap karyawan yang ingin bertahan di karir tertentu, untuk mengembangkan karir, bahkan untuk pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi. Seorang karyawan akan termotivasi dalam bekerja apabila kebutuhannya terpenuhi. Dan motivasi akan bermuara pada pencapaian tujuan. Apabila karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan pribadinya maka mereka juga harus meningkatkan kinerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001, dalam Wibowo, 2012) “motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*.”

Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Menurut McClelland (dalam Handoko, 2004) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini adalah hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Sedangkan menurut Rivai (2003) motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-

kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi.

Kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerjakeras. Pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi. Terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu :

1. Insentif atau ganjaran harus penting bagi orang tersebut.
2. Ia harus merasa bahwa upaya yang dilakukan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Para pekerja sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan para pekerja umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Menurut Rivai (2003) aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja adalah :

- a. Cenderung bertanggung jawab.
- b. Senang membahas kasus yang menantang.
- c. Menginginkan prestasi yang lebih baik.
- d. Suka memecahkan masalah.
- e. Senang menerima umpan balik atas hasil karyanya.
- f. Senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal.
- g. Senang membahas kasus-kasus yang sulit.
- h. Melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik.

Menurut Samsudin (2005, dalam Hendry, 2014) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Sehingga seorang karyawan akan melaksanakan tugas-tugasnya apabila ada dukungan motivasi dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun di luar diri karyawan yaitu lingkungan. Peran manajer untuk memotivasi karyawan adalah penting. Menurut Handoko (2002, dalam Nitasari, 2012) “manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.” Mangkunegara (2005, dalam Hendry, 2014) menjelaskan motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi suatu situasi kerja di perusahaan. Karyawan akan mendapati kinerja yang maksimal ketika mereka dapat menghadapi situasi dengan sikap mental yang pro dan positif hingga memotivasi kerjanya.

Wibowo (2012) mengemukakan teknik motivasi dapat memastikan bahwa lingkungan di mana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang dapat membangun motivasi yaitu menilai sikap, menjadi manajer yang baik, memperbaiki komunikasi, menciptakan budaya yang tidak menyalahkan, memenangkan kerja sama, dan mendorong inisiatif. Teknik motivasi dengan cara menilai sikap adalah dengan memahami pikiran mereka yang dipengaruhi oleh pengalaman dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai. Teknik motivasi dengan cara menjadi manajer yang baik adalah tugas atasan bersikap, berperilaku, berkomitmen terhadap bawahannya. Teknik motivasi dengan cara memperbaiki komunikasi agar mendapat informasi yang akurat dan detail. Komunikasi yang dilakukan dengan cara terbuka yang memfasilitasi adalah sistem manajemen yang menjadi tempat pertukaran informasi dan pandangan di antara anggota tim, manajer, bawahan yang bekerja secara efektif. Teori motivasi dengan cara menciptakan budaya tidak menyalahkan artinya setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Teori motivasi dengan cara memenangkan kerja sama adalah penting mengawasi dan mendukung bawahan, namun perlu dipastikan tidak merusak motivasi di tempat kerja. Teori motivasi kerja dengan cara mendorong inisiatif yang artinya setiap individu karyawan diberi kesempatan untuk menggunakan inisiatifnya sendiri untuk mengembangkan kemampuannya.

Kadarisman (2013) mengatakan bahwa motivasi sebagai pendorong ke arah pencapaian tujuan yang merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat (*drives*), dan tujuan yang

diinginkan (*goals*). Kebutuhan mengakibatkan munculnya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang diinginkan. Adapun individu karyawan yang kebutuhannya tidak dapat terpenuhi akan menyebabkan mereka mencari jalan untuk berusaha memenuhi kebutuhan, antara lain dengan memasuki organisasi pemerintah maupun swasta. Di dalam organisasi tersebut munculah perilaku karyawan yang diarahkan kepada perilaku untuk pencapaian tujuan.

Pendekatan untuk memahami motivasi terdapat teori-teori yang akan mendapat kontribusi pada pemahaman motivasi. Handoko (1986, dalam Kadarisman, 2013) memberi kategori teori-teori motivasi sebagai berikut.

“Ada beberapa teori motivasi yang termasuk dalam kategori teori kepuasan, yaitu teori hierarki kebutuhan dari Maslow, teori dua faktor dari Herzberg, dan teori prestasi dari Clelland, sedangkan yang termasuk dalam teori proses adalah teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*).”

Teori kepuasan terdiri dari :

- a. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Abraham Maslow mengelompokkan motivasi dalam lima kategori yang naik dalam urutan tertentu yang disebutkan sebagai kebutuhan : (1) kebutuhan yang bersifat fisiologis (*physiological needs*) seperti sandang, pangan, dan papan; (2) kebutuhan akan keselamatan dan keamanan (*safety needs*); (3) kebutuhan sosial (*social needs*) seperti kebutuhan perasaan diterima orang lain, perasaan

dihormati, dan kebutuhan ikut serta dalam organisasi; (4) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) yaitu kebutuhan akan status yang diduduki seseorang; (5) kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*) yaitu kebutuhan untuk mengembangkan mental dan karyawan.

Dengan demikian Teori Abraham Maslow diasumsikan bahwa pegawai dalam memenuhi kebutuhannya terlebih dahulu memenuhi kebutuhan yang paling mendasar, yaitu kebutuhan fisiologis kemudian meningkat kebutuhan yang paling tinggi (Kadarisman, 2013).

b. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg (*Two Factory Theory*)

Teori motivasi Herzberg dikembangkan berdasarkan pada ‘*motivators*’ dan ‘*hygiene factors*’. Teori Herzberg dengan faktor *motivators* menyebabkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja tinggi. Sebagai *Motivators* adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Sedangkan Teori Herzberg dengan faktor *hygiene* yang dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebagai *Hygiene* adalah hubungan antarpersonal, administrasi, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja (Mathis dan Jackson, 2011).

c. Teori Prestasi dari Clelland

Clelland (dalam Gibson, *et al.* 1989:111) “mengajukan teori motivasi berkaitan erat dengan konsep belajar untuk dapat lebih berprestasi dalam pekerjaannya melebihi orang lain.” Motivasi kerja karyawan akan terlihat dari usaha-usaha yang dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya secara maksimal.

Teori proses terdiri dari :

d. Teori Harapan (*Expectation Theory*)

Menurut Mathis dan Jackson (2011) “teori ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku mereka bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan.” Hal ini mengandung arti bahwa individu karyawan akan termotivasi untuk bekerja apabila mereka yakin akan mendapatkan imbalan dari prestasinya.

e. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima (Wibowo, 2012). Bahwa seorang individu akan memiliki kinerja yang maksimal ketika mereka merasakan keadilan dari apa yang dilakukan dengan apa yang diterima.

f. Teori Pembentukan Perilaku (*Operant Conditioning*)

Menurut Kadarisman (2013) teori ini menjelaskan bahwa perilaku karyawan dapat dibentuk dan diarahkan ke aktivitas pencapaian tujuan. Teori motivasi ini berkaitan dengan hukum pengaruh. Hukum pengaruh merupakan perilaku dengan konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku dengan konsekuensi hukuman tidak akan mengulang.

2.1.4 Rotasi Pekerjaan

Karyawan yang melakukan pekerjaan dengan terus menerus dalam kurun waktu yang lama serta tidak adanya perubahan tugas dari yang dikerjakan maka akan

menimbulkan kebosanan. Perusahaan dalam mengatasi masalah yang dialami oleh karyawan dengan cara memperbaiki sistem manajemennya dengan memperbaharui rancangan pekerjaan. Salah satu alternatifnya adalah penerapan kebijakan rotasi pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson (2011) “Rotasi Pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.” Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan. Biasanya setiap perusahaan memiliki kebijakan-kebijakan sendiri dalam penerapan waktu rotasi pekerjaan. Ada yang berkala (Mingguan, Bulanan, Tahunan) dan tidak berkala. Keunggulan dari rotasi pekerjaan sendiri adalah mengembangkan kapabilitas seorang karyawan dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda (Mathis dan Jackson, 2011).

Tujuan lain dinyatakan oleh Kaymaz (2010) rotasi pekerjaan akan mengurangi kebosanan, mempersiapkan karyawan untuk sistem manajemen yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Tujuan dan manfaat rotasi pekerjaan tidak hanya dirasakan langsung oleh karyawan karena perusahaan juga merasakan manfaat tidak langsung karena karyawan rentang akan keterampilan dan manajemen yang lebih luas dan lentur dalam penjadwalan kerja, penyesuaian diri karyawan atas perubahan, dan mengisi kekosongan personalia. Menurut Mansur (2009) rotasi pekerjaan bukan tanpa cacat, karena biaya pelatihan akan meningkat, produktivitas akan menurun karena memindahkan karyawan pada posisi baru, adanya penyesuaian diri lagi karena adanya karyawan baru dalam sebuah kelompok.

Rotasi pekerjaan menurut Jorgensen (2005, dalam Kaymaz, 2010) rotasi pekerjaan dapat didefinisikan sebagai bekerja pada tugas yang berbeda atau dalam posisi yang berbeda pada suatu periode tertentu. Hal ini mengandung arti bahwa rotasi pekerjaan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat. Pendapat lain mengatakan bahwa rotasi pekerjaan merupakan suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal di mana jenis serta tanggung jawab yang ditanggung oleh karyawan akan berbeda (Edwan, 2012). Selain itu menurut Juwita (2012) rotasi pekerjaan dapat membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga dapat mengisi kekosongan posisi dengan cepat.

Saravani dan Abbasi (2013) “rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang paling penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kemampuan dalam karyawan.”Perusahaan sudah semestinya memperhatikan perkembangan sumber daya manusianya yaitu karyawan dan rotasi pekerjaan menjadi salah satu unsur penting yang harus diperhatikan karena dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2002, dalam Martikasari, 2012) rotasi pekerjaan memiliki manfaat sebagai berikut : (a) meningkatkan produktivitas; (b) menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan; (c) memperluas atau menambah pengetahuan karyawan; (d) menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaan; (e) memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi; (f) untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi

atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan; (g) alat pendorong atau spirit kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka; (h) untuk memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya; (i) untuk tindakan pengamanan yang lebih baik; (j) untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan; (k) untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Mangiapane (1988) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan menjadikan setiap pegawai mampu mengatasi setiap pekerjaan yang membuat senioritas berkurang. Pegawai mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan sehingga hasil yang diraih dapat lebih berkualitas. Dalam mengukur rotasi pekerjaan Ortega (2001) dan Mangiapane (1988) menggunakan beberapa faktor, yaitu tambahan kemampuan, tambahan pengetahuan, tingkat kejenuhan kerja.

Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) juga menyatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah pergeseran pekerjaan antar pegawai dalam organisasi. Pergeseran ini tidak dilakukan secara permanen. Rotasi merupakan salah satu cara untuk menempatkan atau *staffing* pegawai. Sundin (2001) menambahkan bahwa alasan lain dilakukannya rotasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai. Adanya rotasi pekerjaan diharapkan dapat

menstimulasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja dari pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₁ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Hubungan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Motivasi yang tinggi yang ada pada diri karyawan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi pula, hal ini tentunya merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih cara memotivasi karyawan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Handoko (2002:252) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Rivai (2008) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. Ukas (2006) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah dorongan yang mendapatkan usaha untuk melakukan atau memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan disebut motivasi.

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006).

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara pegawai dengan perusahaan yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Hal ini

sesuai dengan pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja.”

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja menurut Lopez (dalam Suharto dan Budhi Cahyono, 2005) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

H₃ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Hubungan antara rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan

Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) menyatakan bahwa adanya rotasi pekerjaan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dari pegawai. Rotasi berkaitan dengan penempatan pegawai (*staffing*) serta pengembangan jenjang karier seorang pegawai. Sejalan dengan itu, Pulich (1989) juga memperkuat bahwa keuntungan atas adanya rotasi pekerjaan adalah memperluas cakupan pekerjaan yang dapat dilakukan pegawai dan sarana untuk lebih mengembangkan diri pegawai. Hal ini berarti pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik dalam mencapai karier yang lebih tinggi. Ofner (1987) menambahkan bahwa dari sisi organisasi, rotasi pekerjaan digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi

mereka. Pendapat Pulich (1989) dan Ofner (1987) semakin mempertegas bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₄ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.5 Hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Mangkunegara (2005) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Malthis (2007) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Menurut Munandar (2001) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Penelitian Suharto dan Cahyono (2005)

juga menguji hubungan motivasi dengan kinerja karyawan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi/perusahaan dalam peningkatan kinerja pegawainya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan sebagai berikut :

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Tabel 2.1.
Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adi Parminto (1991)	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Perkebunan XXI-XXII di Jawa Timur	Kepuasan kerja yang terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, kelompok kerja, kondisi kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan XXI-XXIII di Jawa Timur
2	Cheri Ostroff (1992)	Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan
3	Emilia Rossyana Putri (2001)	Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.APAC INTI CORPORA	Faktor-faktor motivasi seperti gaji, lingkungan kerja, promosi, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Kirkman dan	Pengaruh kepuasan	Kepuasan kerja mempunyai

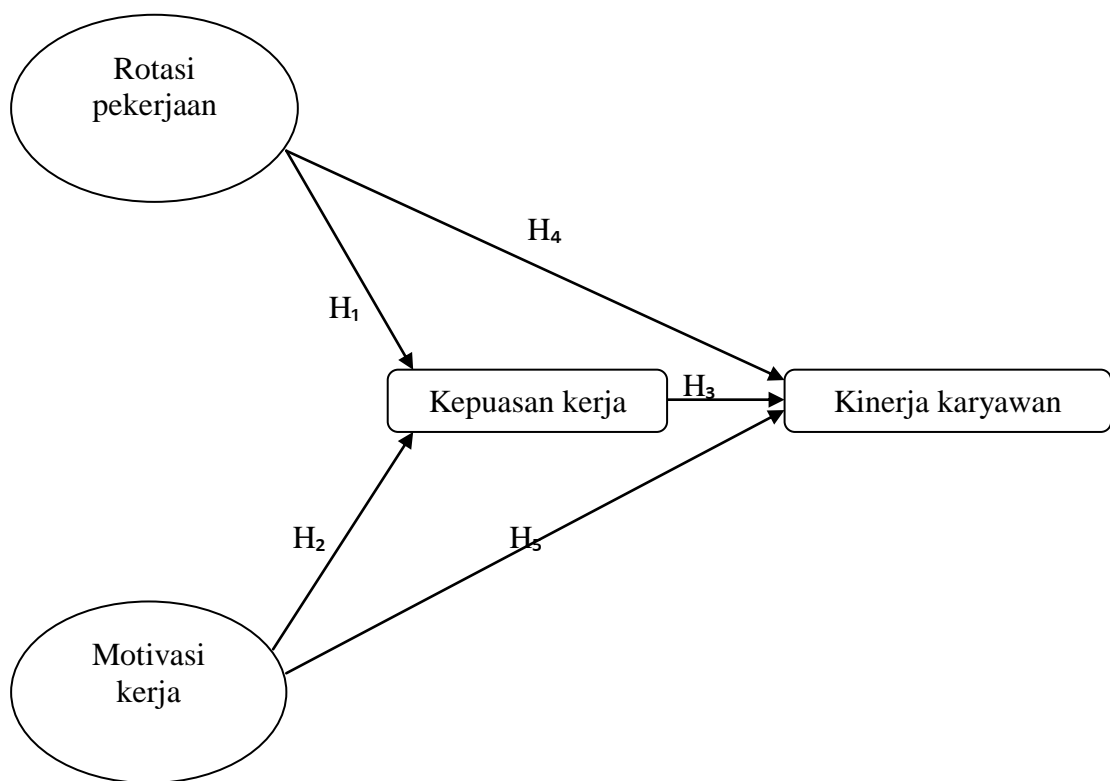
	Shapiro (2001)	kerjaterhadap motivasi dankinerja karyawan	pengaruhsignifikan positif terhadap motivasi dankinerja karyawan
5	Kreitner & Kenichi(2005)	Motivasi (kepuasankerjaberpengaruh positif dansignifikan terhadap kinerja karyawan)	Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab sertaprospek kemajuan.Faktor motivator ini akanmeningkatkan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka pemikiran Teoritis

Berdasarkan hipotesis di atas, dapat digambarkan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : konsep yang dikembangkan dalam konsep penelitian ini, 2014

2.5 Hipotesis Penelitian

- H₁ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₄ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2011) “variabel adalah apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai, sedangkan penelitian adalah penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, objektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik, yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait.” Sehingga variabel penelitian merupakan suatu sifat atau nilai dari orang atau objek yang memiliki variasi antara satu dengan lainnya dalam kelompok, Sugiyono (2002, dalam Nitasari, 2012). Berdasarkan telaah pustaka dan penyusunan hipotesis, maka variabel-variabel penelitian ini adalah :

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

“Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti atau variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi“ (Sekaran, 2011). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikat adalah kinerja karyawan.

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

“Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif“ (Sekaran, 2011). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah rotasi pekerjaan dan motivasi kerja.

3. Variabel Antara (*Intervening Variable*)

“variabel yang mengemuka antara waktu variabel bebas mulai bekerja mempengaruhi variabel terikat, dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat” (Sekaran, 2011). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel antara adalah kepuasan kerja.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk untuk bagaimana mengukur sebuah konsep guna untuk mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

a. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain, ini merupakan suatu teknik yang dapat menghentikan kemonotonan pekerjaan secara rutin atau sederhana. Variabel ini menunjukkan persepsi seorang karyawan dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain. Adapun indikator rotasi pekerjaan yang dikembangkan oleh Kaymaz (2010) yaitu :

1. Tingkat kejenuhan kerja
2. Tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi
3. Persiapan manajemen
4. Pilihan posisi kerja yang tepat
5. Pengembangan hubungan sosial

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada

pencapaian tujuan. Hal ini menunjukkan persepsi seorang karyawan terhadap dukungan yang mereka terima. Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh teori hierarki oleh Abraham Maslow adalah :

1. Fisiologis
2. Keselamatan dan keamanan
3. Sosialisasi
4. Penghargaan
5. Aktualisasi diri

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Variabel kepuasan kerja menggambarkan kesesuaian harapan yang timbul dengan imbalan yang didapatkan dari pekerjaannya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans (2006, dalam Nitasari, 2012) adalah :

1. Gaji
2. Promosi
3. Rekan kerja
4. Pengawasan
5. Pekerjaan itu sendiri

d. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai bentuk prestasi kerja sesuai dengan perannya di perusahaan. Variabel kinerja karyawan mengukur hasil yang didapatkan untuk pekerjaan yang telah dilakukan seorang karyawan. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Mas'ud (2004) adalah :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Keterampilan dan tingkat pengetahuan karyawan
5. Standar professional kerja

3.2 Populasi dan Sampel

Sekaran (2006) mengemukakan “populasi (*population*) mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi.” Sedangkan menurut Ferdinand (2006) memberikan pendapat tentang populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa dan menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai semesta penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap pada kantor PT. Bank Tabungan Negara/BTN (Persero) Tbk. Cabang Semarang sejumlah 91 orang karyawan tetap. Tidak termasuk tenaga *outsourcing*.

“Subkelompok atau sebagian dari populasi merupakan sampel (Sekaran,2006).” Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam

penelitian ini adalah metode sensus yang memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel ini digunakan untuk seluruh populasi yang menjadi tujuan utama penelitian sebanyak 91 orang karyawan tetap PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, karena mereka mempunyai kewajiban langsung terhadap perusahaan. Tidak termasuk tenaga outsourcing karena mereka merupakan pihak ketiga yang menyediakan tenaga kerja bagi pihak bank.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil langsung dari sumbernya (obyek penelitian). Dalam penelitian ini berupa data tabulasi responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang didapatkan berupa data tingkat absensi, data pencapaian target, dan data penilaian karyawan yang berasal dari arsip atau dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan. Kemudian data yang didapatkan dari internet berupa profil perusahaan dan berita terkini perusahaan. Serta berupa studi penelitian dan penelitian terdahulu.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua cara untuk mengumpulkan data, antara lain :

1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan cara :

a. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara wawancara langsung terhadap narasumber disertai pertanyaan-pertanyaan yang sudah disusun guna untuk mendapatkan informasi. Pengumpulan data dengan cara ini dilakukan sebelum melakukan penelitian untuk memperkuat latar belakang masalah.

b. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab responden.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Ghozali (2006) menyatakan bahwa skala *likert* adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat tidak setuju ; bobot/nilai 1

TS = Tidak setuju ; bobot/nilai 2

N = Netral ; bobot/nilai 3

S = Setuju ; bobot/nilai 4

SS = Sangat Setuju ; bobot/nilai 5

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder didapatkan dari sebuah perusahaan, studi pustaka, dan internet.

3.5 Metode Analisis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metoda analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.5.1 Uji Instrumen

3.5.1.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan atau akurasi yang ditunjukkan oleh instrumen penelitian. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Hadi, 1993).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Untuk mengukur reliabilitas alat pengukur digunakan teknik *Alpha Cronbach* (α). Menurut Nunnally (1994, dalam Ghazali, 2011) “suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

3.5.1.2 Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur ketepatan dan kecermatan dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrument dikatakan valid,

bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Hadi, 1993). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori. Analisis ini digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi suatu konstruk atau variabel. Jika masing-masing indikator merupakan indikator pengukur konstruk maka akan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1 Uji Multikolinearitas

”Uji multikolinearitas adalah uji untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2011).” Multikolinearitas ini biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait satu sama lain di dalam model. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam sebuah model dapat diidentifikasi dari ciri-ciri sebagai berikut :

1. Nilai R-Square signifikan, Uji F signifikan, tetapi *standard error* dan tingkat signifikansi masing-masing variabel rendah;
2. Perubahan kecil pada data, akan menyebabkan perubahan yang signifikan pada variabel yang diamati;
3. Nilai koefisien variabel tidak sesuai dengan hipotesis, misalnya variabel yang seharusnya memiliki pengaruh positif (nilai koefisien positif), ditunjukkan dengan nilai negatif.

3.5.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2011) menjelaskan tentang uji heteroskedastisitas :

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data koreksi mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

3.5.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik uji normalitas *Shapiro Wilk*, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik *Kolmogorof-Smirnov (K-S)*. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias.

3.5.3 Menilai *Goodness of Fit* Suatu Model

3.5.3.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. R^2 yang digunakan dalam penelitian ini adalah R^2 yang mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam suatu modal atau disebut R^2 yang telah disesuaikan (*Adjusted- R^2*). Penelitian

ini menggunakan $Adjusted-R^2$ karena menurut Santoso (2000), jika jumlah variabel independen yang diteliti lebih dari dua, lebih baik digunakan $Adjusted-R^2$. Koefisien determinasi $Adjusted-R^2$ menunjukkan persentase total variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai R^2 mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen.

3.5.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji F adalah alat untuk menguji variabel independen secara bersama terhadap variabel dependennya untuk meneliti apakah model dari penelitian tersebut sudah fit (sesuai) atau tidak.

Kriteria pengujian dengan menggunakan uji F adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, berarti ada pengaruh secara serentak dari semua variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, berarti tidak ada pengaruh secara serentak dari semua variabel independen terhadap variabel dependen.

3.5.3.2 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang

diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n - k$

Kesimpulan :

Apabila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila t hitung $>$ t tabel, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara simultan.

3.5.4 Analisis Regresi *Intervening*

3.5.4.1 Uji Efek Mediasi

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel antara digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu

variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga antara (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (antara) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2006).

3.5.4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model *causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Adapun 5 langkah dalam analisis jalur sebagai berikut :

1. merancang model konsep dan teori
2. periksa asumsi, seperti : a. hubungan antar variabel : linier (time series tdk bisa) dan aditif ; b. model rekursif ; c. variabel endogen minimal dalam skala interval ; d. variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen valid dan reliabel) ; e. model dispesifikasikan dengan benar (berdasar teori dan konsep).
3. pendugaan parameter / perhitungan koefisien jalur, perhitungan koefisien pada gambar : a. panah dua arah adalah koefisien korelasi (r

dihitung seperti biasa) ; b. panah satu arah adalah regresi variabel dibakukan secara parsial pada setiap persamaan OLS (melalui analisis regresi).

4. Pemeriksaan validitas model
5. Interpretasi hasil analisis

Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah *Trimming Theory* (Teori Trimming), di antaranya :

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear;
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah / *one-way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi);
3. Variabel endogen minimal dalam skala interval;
4. Instrumen penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan);
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

Dalam Teori Trimming, pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total, dengan rumus sebagai berikut

$$\text{KoefisienDeterminasiTotal} = R^2 = 1 - \frac{Pe_1^2 + Pe_2^2 + \dots + Pe_p^2}{P}$$

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai p dari **Uji t**, yaitu pengujian koefisien regresi variabel yang dibakukan secara parsial. Variabel dengan koefisien path terbesar merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan.

Selanjutnya, sifat linearitas antara variabel independen dan variabel dependen dapat diamati melalui *Scatter Plot Diagram* dengan tambahan garis regresi. Karena diagram pencar hanya menampilkan hubungan antara dua variabel, maka pengujian dilakukan secara berpasangan setiap dua variabel (Santoso, 2004).

3.5.4.3 Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel antara/*intervening* yaitu kepuasan kerja. Suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, Baron dan Kenny (1986, dalam Ghazali, 2006).

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur uji sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X terhadap Y melalui M dihitung dengan cara menghilangkan jalur X-M (a) dengan jalur M-Y (b) atau $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_a^b dihitung dengan rumus di bawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

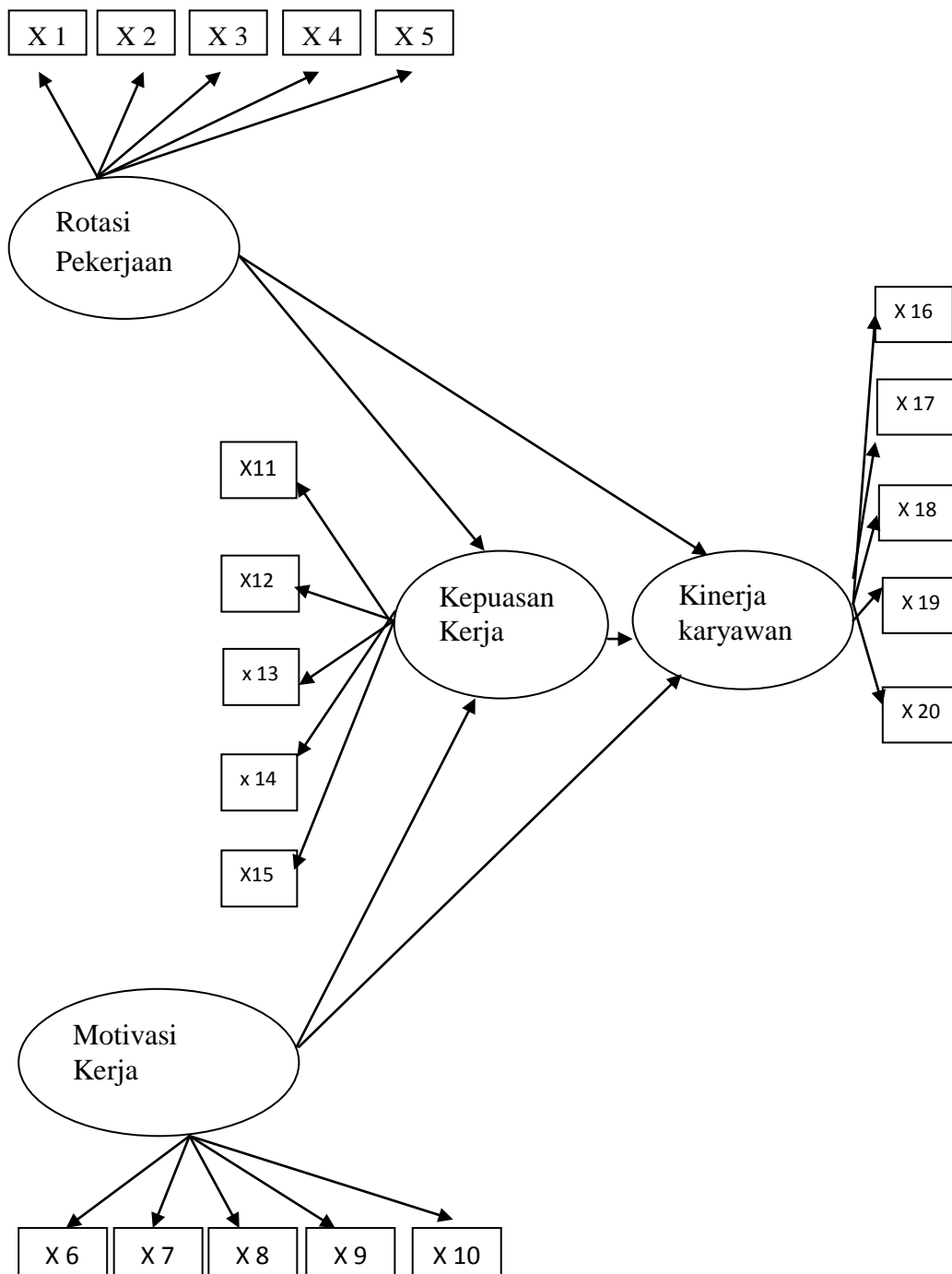
Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali,2006). Hubungan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:

Gambar 3.1

Analisis Jalur (Path Analysis) Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2014