

**Perspektif Nilai Individu, Hubungan Kerja dan Sistem Kerja Karyawan
Generasi Y dan Generasi X
Di Indonesia Pada PT ATS Magetan**

Wulandari Harjanti
STIE Mahardhika Surabaya
wulandari@stiemahardhika.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui perspektif nilai individu, hubungan kerja dan sistem kerja karyawan generasi Y dan generasi X di Indonesia. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memaparkan fenomena yaitu suatu metode dalam penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (*saturation sampling*) yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2006). Adapun jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak jumlah populasi yang ada yaitu 70 orang karyawan kantor PT ATS Magetan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan kantor PT ATS Magetan yang berjumlah 70 orang. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analisis*).

Hasil dari penelitian ini adalah Hubungan variabel Independent Y2 (kinerja) dengan variabel intervening Y1 (kepuasan kerja); hubungan variabel intervening Y1 (kepuasan kerja) dengan variabel dependent X1 (*job rotation*); Hubungan variabel Independent X2 (*motivation*) dengan variabel dependent Y1 (kepuasan kerja) semuanya signifikan. Hasil statistik diatas menggambarkan bahwa *job rotation* dan *motivation* memainkan peranan penting dan pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan kantor PT ATS Magetan.

Kata Kunci : *job rotation, motivation, kepuasan kerja, kinerja*

LATARBELAKANG

Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru begitu saja oleh perusahaan lain (Susanto, 2006). Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha

meningkatkan kinerja yang baik (Triyana, dalam Rachmawati, 2009).

Kinerja karyawan yang baik dipercaya organisasi akan membawa keunggulan kompetitif. Hal tersebut terjadi karena kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan organisasi secara keseluruhan (Novliadi, 2007). Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Meskipun bersifat individual, namun pada akhirnya dapat memberikan pengaruh kepada kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini didukung temuan Nasution (2011) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa buruknya kinerja karyawan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Jewel & Siegall (1998) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik dan berkualitas merupakan aset bagi organisasi atau perusahaan dalam menghadapi persaingan kerja. Kinerja karyawan dari suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting karena itu, maju mundurnya organisasi sangatlah tergantung pada naik turunnya kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi dari setiap karyawan memiliki dampak yang positif seperti, tingkat produktivitas organisasi secara keseluruhan akan semakin meningkat dan organisasi dapat bertahan dalam persaingan bisnis (Ribhan, 2008). Sementara itu menurut Rusdi & Septiani (2008), kinerja yang tinggi dari karyawan merupakan hal yang diinginkan karena dengan kinerja yang tinggi, tujuan dari perusahaan pun dapat tercapai. Selain itu Wardana (2011) menyatakan jika perusahaan ingin berkembang dengan baik, maka perusahaan hendaknya mengoptimalkan kinerja dari para karyawan, dan jika kinerja karyawan buruk maka tujuan yang diharapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Beberapa faktor diantaranya adalah *Job rotation*, motivasi kerja serta kepuasan kerja. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Rachmawati (2011) yang mengemukakan bahwa ketiga faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Rotasi pekerjaan merupakan perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Prinsip fleksibilitas sering digunakan sebagai kunci sukses suatu organisasi untuk menghadapi tantangan usaha baik internal maupun eksternal sehingga sistem yang digunakan adalah rotasi (Rivai, 2008). Rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan untuk meningkatkan keefektifan dan produktivitas karyawan dalam

organisasi dan hal ini akan membantu karyawan dalam mempelajari keahlian baru, mengurangi kebosanan dan menghilangkan ketidakpuasan kerja (Adomi, 2005).

Faktor lainnya yang dipandang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Dalam suatu organisasi, motivasi kerja karyawan dapat dianggap sederhana dan dapat pulamenjadi masalah yang kompleks, karenapada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awalseseorang melakukantindakanakibat kekurangansecara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila kondisi ini tidak terjadi, maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Selain faktor *job rotation* dan motivasi kerja, faktor penentu lainnya yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepuasan kerja. Menurut Johan (2002) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Keterkaitan diantara *job rotation*, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Hal ini seperti tampak dalam beberapa temuan penelitian sebelumnya. Rachmawati (2011) menemukan bahwa rotasi berpengaruh secara

langsung terhadap motivasi kerja, rotasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, rotasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, rotasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan rotasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Juwita (2010) menemukan bahwa rotasi pekerjaan berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, rotasi pekerjaan berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan, serta rotasi pekerjaan berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Sehubungan dengan masalah *job rotation*, motivasi dan kepuasan karyawan dengan kaitannya pada kinerja karyawan, penulis mengambil *case study* (studi kasus) pada PT.POS Indonesia cabang Salatiga. PT.POS Indonesia merupakan Perusahaan persero yang bergerak dalam bidang jasa seperti Pos & Giro, bisnis komunikasi, bisnis logistik, bisnis keuangan dan filateli. Beberapa hal sering menjadi permasalahan kerja yang meliputi ketidaksesuaian kemampuan dengan posisi pekerjaan, ketidaknyamanan bekerja, kebosanan dengan pekerjaan, kurangnya tantangan kerja, merupakan fenomena yang sering terjadi pada PT.POS Indonesia dalam menjaga kinerja pada karyawannya. Pada periode 2015/2016 karyawan PT ATS Magetan yang sudah berumur akan memasuki masa pensiun yang berarti akan ada regenerasi diberbagai divisi, dimana rotasi kerja akan diadakan demi kelancaran produktivitas. Kendala yang mungkin ditemui adalah kesulitan untuk beradaptasi pada pekerjaan baru.

Karyawan dengan masa kerja dan jabatan tertentu belum berartimampu membuat karyawan dapat bekerja maksimal karena dengan

pengalaman kerja saja belum cukup tanpa diimbangi dengan peningkatan kualitas pendidikan dan keahlian karyawan. Di lain pihak, karyawan dituntut profesional dalam memberikan pelayanan sehingga dengan permasalahan di atas dikhawatirkan mempengaruhi sikap kerja karyawan yang nantinya juga berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Motivasi kerja dan faktor kepuasan karyawan juga tidak kalah pentingnya dalam hubungan dengan kinerja karyawan. Kinerja apa saja yang sudah karyawan berikan kepada perusahaan serta apa yang karyawan telah terima akan dibahas juga sebagai variabel bebas bersamaan dengan variabel *job rotation* dan motivasi dan akan dilihat kaitan dan pengaruhnya dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Dalam penelitian sebelumnya mengenai *job rotation* Edwan dan Hidayat (2012) melihat hanya pada variabel *job rotation* dan motivasi tanpa membahas faktor kepuasan karyawan dengan hubungannya dengan kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian oleh Juwita, Setiawan, dan Sudiro (2013) melihat variabel *job rotation* dan kepuasan karyawan tanpa membahas faktor motivasi karyawan. Menurut Kaymaz (2010), hasil penelitian mendukung teori bahwa praktek rotasi pekerjaan (*job rotation*) berpengaruh positif pada motivasi (*motivation*), Kaymaz dalam penelitiannya membahas fokus hubungan variabel *job rotation* dan *motivation* berbeda dengan 2 penelitian sebelumnya yang berfokus pada kinerja karyawan.

Penelitian akan dilakukan pada PT ATS Magetan, dimana peneliti mau melihat bagaimana faktor *job rotation*, *motivation* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT ATS Magetan. Menurut pengamatan peneliti pada lokasi penelitian seringkali terjadi kejenuhan yang mengakibatkan turunnya kinerja karyawan akibatnya sering terjadi *complain* dari pelanggan manakala terjadi kurangnya pelayanan yang

dirasakan. Hal tersebut dapat disebabkan karena tidak adanya *job rotation* sehingga karyawan merasa bosan dengan pekerjaan mereka dan tidak termotivasi karena tidak adanya kepuasan dalam pekerjaan yang dijalankan.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi kerja

Siagian (1996) menyatakan bahwa motivasi kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain adalah: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Herzberg mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*) yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1989).

Motivasi kerja menurut Nitasari (2012) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening untuk pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Murray (1968) menyatakan bahwa motivasi adalah sebuah faktor yang mengakibatkan munculnya, memberi arah dan menginterpretasikan perilaku seseorang. Hal itu biasanya dibagi dalam dua komponen yaitu dorongan dan penghapusan. Dorongan mengacu pada proses internal yang mengakibatkan seseorang itu bereaksi. Penghapusan mengacu pada terhapusnya motif seseorang disebabkan individu tersebut telah berhasil mencapai satu tujuan atau mendapat ganjaran memuaskan.

Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Robbins, 1996). Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuantertentu.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Di lain kesempatan, Pinder (dalam Meyer, Becker and Vandenberghe, 2004) menyatakan bahwa motivasi kerja yaitu seperangkat kekuatan yang menggerakkan baik di dalam maupun di luar individu untuk memulai pekerjaan yang berkenaan dengan perilaku, dan untuk menentukan bentuknya, arahnya, intensitasnya dan rentang (*work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work related behavior, and to determine its form, directions, intensity, and duration*). Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah seperangkat

kekuatan yang menyebabkan individu atau karyawan berperilaku dengan cara tertentu untuk memulai pekerjaan.

Rotasi Kerja (*Job Rotation*)

Hasibuan (2003) membagi dasar rotasi jabatan menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:

1. *Merit*

System, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi Jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.

2. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.

3. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Campion et al (dalam Hsien Ho et al., 2005) mendefinisikan *job rotation* sebagai berikut: "*Job rotation is personnel transfer among departments of different functions or different units of the same department without promotion or salary adjustment*" yang berarti rotasi pekerjaan adalah transfer karyawan di antar departemen yang berbeda fungsi atau unit pada departemen yang sama tanpa ada penyesuaian promosi atau gaji.

Mckenna & Beech (2000) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan berhubungan dengan pemindahan karyawan dengan landasan yang sistematis untuk memperluas pengalaman. Robbins (2003) mendefinisikan rotasi pekerjaan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya. Sementara

itu, Jackson & Mathis (2009) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.

Prinsip rotasi jabatan menurut Hasibuan (2003) adalah merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Lebih lanjut Hasibuan (2003) berpendapat bahwa tujuan dari rotasi jabatan adalah sebagai berikut: (1) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, (2) menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, (3) memperluas atau menambah penge-tahuan karyawan, (4) menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya, (5) memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi, (6) untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan, (7) untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya, (8) sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Simamora (1997) menyatakan tujuan *job rotation* supaya memungkinkan mempelajari sesuatu dari setiap posisi dan apa tujuan dan fungsi dari berbagai unit organisasi. Organisasi diuntungkan karena para karyawan menjadi kompeten dalam beberapa pekerjaan yang akan membantu citra diri karyawan, menggairahkan pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan nilai karyawan bagi organisasi. Rotasi dapat membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan. Jaturanonda (dalam Hsien Ho et al., 2009) menyatakan bahwa rotasi akan membantu karyawan untuk mendapatkan beranekaragam kemampuan dan memperluas visi serta dapat

dijadikan sebagai pendekatan untuk mengurangi tingkat kebosanan.

Siagian (2009) menyebutkan bahwa rotasi pekerjaan dapat memberikan manfaat berupa bertambahnya pengalaman baru, tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan, memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru, persiapan dalam menghadapi tugas baru, serta dapat menghasilkan motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 1999). Sedangkan menurut Wexley dan Yukl (dalam Muhaimin, 2004) menyebutkan bahwa kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang.

Lebih lanjut Guneberg (dalam Utami, 2004) menyebutkan kepuasan kerja adalah suatu yang menyenangkan atau tidak dalam diri karyawan dalam memandang pekerjaannya dan hadiah-hadiah yang dihasilkan dari pekerjaannya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada perasaan terhadap pekerjaannya. Ditambahkan lagi menurut Robbins (2003) bahwa kepuasan kerja adalah penilaian (assessment) seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dengan pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara umum dipahami sebagai sikap seseorang terhadap

pekerjaannya baik yang bersifat positif (menyenangkan) maupun negatif (tidak menyenangkan).

Gilmer (dalam As'ad, 1999) menyatakan bahwa ada 5 aspek dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Gaji
Gaji atau upah merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasarnya tetapi juga merupakan alat pemenuhan yang lebih tinggi. Pegawai kadang memandang gaji atau upah sebagai perwujudan bagaimana perusahaan memandang jasa-jasanya yang telah mereka sumbangkan bagi perusahaan.
- b. Faktor intrinsik dari pekerjaan
Setiap pekerjaan memerlukan ketrampilan tertentu. Sulit tidaknya suatu pekerjaan dan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerjanya yang akan berdampak pada unjuk kerja pegawai.
- c. Kesempatan untuk maju
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Pemberian promosi merupakan salah satu alat pemberian imbalan kepada pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya.
- d. Pengawasan (supervisi)
Pengawasan adalah sumber yang mempengaruhi kepuasan kerja. Keramahan dan kerjasama dari rekan-rekan sekerja adalah salah satu sumber kepuasan kerja pegawai. Kelompok kerja yang anggota satu sama lainnya ramah dan mau bekerja sama dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan.
- e. Kondisi bekerja
Kepuasan kerja dapat juga dipengaruhi oleh kondisi bekerja

seperti keadaan sekitar yang nyaman dan bersih. Pegawai akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya dalam suasana atau kondisi yang sangat mendukung.

Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dapat memberikan sejumlah manfaat. Menurut Strauss dan Sayles (dalam Parwanto dan Wahyuddin, 2006) kepuasan kerja bermanfaat untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Dessler (dalam Parwanto dan Wahyuddin, 2006) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Whitmore (2002) menyebutkan bahwa kinerja memiliki kata asal kerja artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan. Menurut Mangkunegara (2000), istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad (dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Sedangkan menurut Motowidlo, Borman & Smith (1997), kinerja adalah sekumpulan nilai organisasi dari perilaku diskrit dimana hasil kerja yang dicapai individu melampaui standar dalam kurun waktu yang ditentukan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam kurun waktu yang ditentukan.

Kinerja secara umum dibangun oleh dimensi yang sangat banyak, namun dua dimensi utama dari kinerja mendapatkan perhatian yang besar yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*) sebagaimana di- kemukakan oleh Borman & Motowidlo (1993) serta Motowidlo & Schmit (dalam Befort & Hatrup, 2003). Berikut ini penjelasan dari kedua dimensi kinerja tersebut:

1) Kinerja tugas (*task performance*)

Kinerja tugas mencakup perilaku yang berkontribusi terhadap inti transformasi dan kegiatan pemeliharaan dalam sebuah organisasi, seperti menghasilkan produk, menjual barang dagangan,

memperoleh persediaan, mengelola bawahan atau memberikan layanan (Motowidlo & Schmit dalam Befort & Hatrup, 2003). Dengan kata lain, kinerja tugas merupakan perilaku *in-role* yang merujuk kepada hasil dari upaya individu, dan hasil secara langsung terkait dengan harapan organisasi atau tugas diberikan (Borman & Motowidlo, dalam Chen, 2009).

2) Kinerja kontekstual (*contextual performance*)

Kinerja kontekstual mengacu pada perilaku yang berkontribusi terhadap budaya dan iklim organisasi. Bekerja ekstra secara sukarela, bertahan dengan antusiasme, membantu dan bekerja sama dengan orang lain, mengikuti aturan dan prosedur, dan mendukung atau membela organisasi, semuanya adalah contoh dari perilaku kinerja kontekstual (Motowidlo & Schmit dalam Befort & Hatrup, 2003). Dengan kata lain, kinerja kontekstual merujuk kepada bagaimana seorang karyawan bersedia untuk terlibat secara sukarela dalam kegiatan tak resmi, bersikeras mencapai suatu tugas, membantu atau bekerja sama dengan orang lain, mengikuti peraturan organisasi, dan juga mendukung atau mempertahankan tujuan organisasi (Borman & Motowidlo, dalam Chen, 2009).

Pengukuran aspek kinerja dalam penelitian ini yang mengacu pada Borman & Motowidlo (1993) serta Motowidlo & Schmit (1999) dalam Befort & Hatrup (2003) didasari pertimbangan bahwa kedua aspek tersebut merupakan penyederhanaan dari berbagai pengklasifikasian dimana dimensi kinerja tersebut dapat dipilah menjadi dua kelompok utama yaitu kinerja yang berhubungan secara langsung dengan tugas pokok dan kinerja yang tidak berhubungan secara langsung dengan tugas pokok yang

dilakukan secara sukarela untuk kemajuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, yaitu suatu metode dalam penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun, 1995).

Populasi dan Lokasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain (Supranto, 2000). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan kantor PT ATS Magetan yang berjumlah 70 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi (Supranto, 2000). Teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling jenuh (saturation sampling)* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2006).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian menggunakan program SPSS v 16.00 for Windows. Beberapa teknik analisis data dalam penelitian ini antara lain :

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna memastikan akurasi alat ukur yang digunakan. Validitas item pertanyaan dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moments* yang merupakan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor item pertanyaan yang digunakan untuk menguji validitas instrumen. Kriteria setiap item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor) > df tabel (Santoso, 2001 : 285)

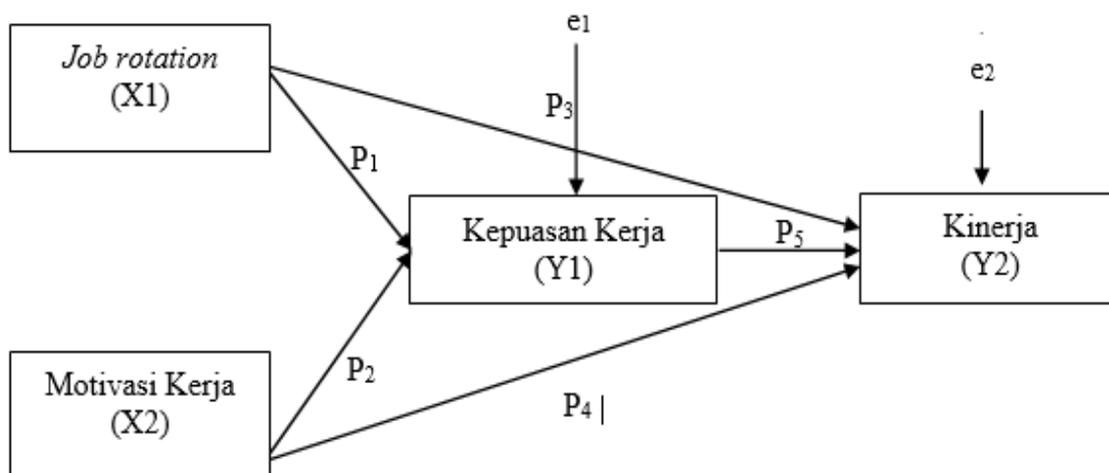
2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas erat hubungannya dengan kepercayaan. Suatu tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan jika tes memberikan hasil yang tepat. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat uji reliabilitas data menggunakan rumus Alpha Cronbach (α) didasarkan pada konsistensi internal suatu instrumen penelitian.

3. Analisis Jalur

Analisis jalur (path analysis) merupakan bagian dari analisis

regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih variabel perantara (Sarwono, 2006:147). Model analisis jalur (path analysis) yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar1. Model Analisis Jalur

4. Uji Normalitas

Dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas dengan kriteria jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model analisis data yang ada memenuhi asumsi normalitas.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *corrected item-total correlation*. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas butir dilakukan dengan membandingkan nilai *r Alpha* dengan nilai *r* tabel. Hasil analisis validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel penelitian tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

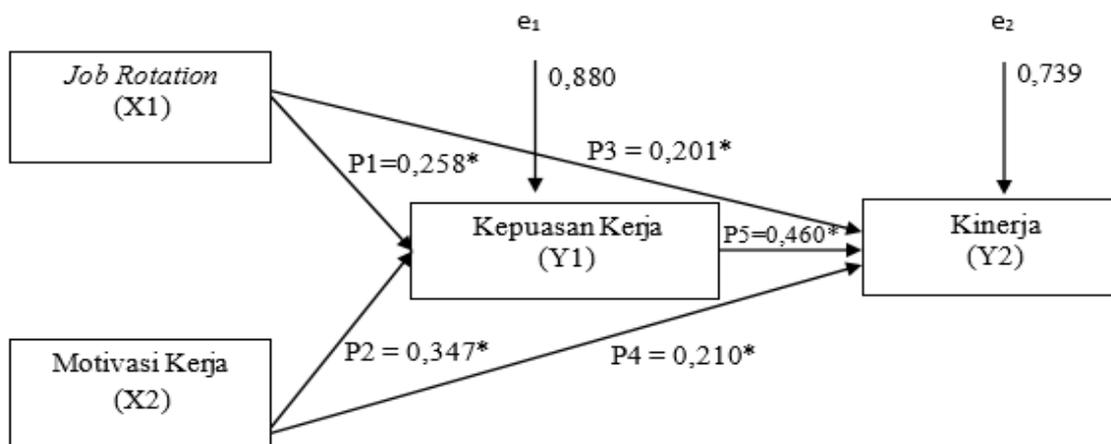
Tabel 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator Empirik	Corrected item-total correlation	Cronbach Alpha
Job Rotation	JR1	0,525	0,715
	JR2	0,503	
	JR3	0,514	
	JR4	0,327	
	JR5	0,498	
Motivasi Kerja	MK1	0,338	0,606
	MK2	0,342	
	MK3	0,438	
	MK4	0,347	
	MK5	0,356	
Kepuasan Kerja	KK1	0,472	0,687
	KK2	0,543	
	KK3	0,491	
	KK4	0,312	
	KK5	0,412	
Kinerja	K1	0,640	0,625
	K2	0,572	
	K3	0,602	
	K4	0,489	
	K5	0,602	

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwa pada pengujian validitas, semua indikator empirik pada masing-masing variabel mempunyai nilai *corrected item-total correlation* atau *r* hitung positif dan *r* hitung > $r_{0,05}$ (0,198) sehingga indikator empirik dari masing-masing variabel yang diujikan tersebut dinyatakan valid. Sementara itu, pada

pengujian reliabilitas yang merupakan bagian tak terpisahkan dengan pengujian validitas memperlihatkan hasil bahwa semua variabel mempunyai nilai *cronbach Alpha* > 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian mempunyai reliabilitas yang tinggi.



Gambar 2 Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan pada hasil analisis jalur seperti ditunjukkan pada Gambar 2 di atas, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel *intervening* atau tidak. Hasil pengujian menunjukkan sebagai berikut:

1. Nilai $P3 (0,201) > P1 (0,258) \times P5 (0,460)$ atau Nilai $P3 (0,201) > 0,119$, Berarti kepuasan kerja bukan sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh antara *job rotation* terhadap kinerja karyawan.
2. Nilai $P4 (0,210) > P2 (0,347) \times P5 (0,460)$ atau Nilai $P4 (0,210) > 0,160$, Berarti kepuasan kerja bukan sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik analisis jalur yang merupakan perluasan dari analisis regresi. Adapun uji asumsi yang dilakukan diantaranya meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil uji asumsi menunjukkan bahwa data terdistribusi normal, tidak terdapat masalah multikolinearitas serta tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Oleh karena semua uji asumsi terpenuhi, maka selanjutnya pengujian hipotesis terhadap hasil analisis jalur dapat dilakukan. Ada dua model regresi yang dianalisis dan hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Model Regresi 1

Hasil pengujian hipotesis pada model regresi 1 antara variabel *job rotation* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ditampilkan pada tabel 1 berikut :

Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis Model Regresi 1

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.374	2.784		2.649	.010
	Job Rotation	.243	.104	.258	2.340	.022
	Motivasi Kerja	.382	.121	.347	3.154	.002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwa baik variabel *job rotation* maupun motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung masing-masing variabel tersebut yang lebih

besar daripada t table 1,996 ($\alpha = 5\%$, $df = 67$). Besarnya nilai RSquare (R^2) dari model regresi 1 antara *job rotation* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ditampilkan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 Nilai R Square (R^2) Model Regresi 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476 ^a	.226	.203	2.11701

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Job Rotation

Sumber :data diolah

Nilai $R^2 = 0,226$ yang berarti bahwa 22,6% pengaruh kepuasan kerja dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *job rotation* dan motivasi kerja. Sementara sisanya 77,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai R^2 tersebut maka dapat dihitung besarnya error $e_1 = \sqrt{1 - 0,226} = 0,880$. Atasdasaritu

maka adapun persamaan regresi pada model regresi 1 adalah:

$$Y_1 = 0,258X_1 + 0,347X_2 + 0,880$$

Dimana : Y_1 = Kepuasan kerja

X_1 = *Jobrotation*

X_2 = Motivasi kerja

2. Model Regresi2

Hasil pengujian hipotesis pada model regresi 2 antara *job rotation*, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja ditampilkan pada tabel 3berikut :

Tabel 3 Hasil Pengujian Hipotesis Model Regresi 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.278	2.304		1.423	.160
Job Rotation	.176	.085	.201	2.073	.042
Motivasi Kerja	.215	.102	.210	2.101	.039
Kepuasan Kerja	.428	.096	.460	4.449	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data diolah

Berdasarkan Tabel 3 tampak bahwa baik variabel *job rotation*, motivasi kerja maupun kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung masing-masing variabel tersebut yang lebih besar

daripada t tabel 1,997 ($\alpha = 5\%$, $df = 66$).Besarnya nilai R Square (R^2) dari model regresi 2 antara *job rotation*, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja ditampilkan pada tabel 4 berikut:

Tabel 4 Nilai R Square (R^2) Model Regresi 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 ^a	.454	.429	1.66731

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Job Rotation, Motivasi Kerja

Sumber: Lampiran

Nilai $R^2 = 0,454$ yang berarti bahwa 45,4% pengaruh kinerja dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *job rotation*, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Sementara sisanya 54,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai R^2 tersebut maka dapat di hitung besarnya error $e^2 = \sqrt{(1 - 0,454)} = 0,739$. Atas dasar itu maka adapun persamaan regresi pada model regresi 1 adalah:

$$Y_2 = 0,201X_1 + 0,210X_2 + 0,460X_3 + 0,739$$

Dimana : Y_2 = Kinerja

X_1 = *Job rotation*

X_2 = Motivasi kerja

X_3 = Kepuasan kerja

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Rotasi Kerja (*Job Rotation*) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *job rotation* berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung 2,073 > t tabel 1,997 pada selang kepercayaan α 5% sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari *job rotation* terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan dapat diterima.

Adanya kebijakan *job rotation* di PT ATS Magetan pada kenyataannya mendapat sambutan positif dari para karyawan. Hal ini terbukti dari hasil penelitian dimana rata-rata karyawan setuju bahwa rotasi kerja menjadikan mereka memiliki tambahan pengetahuan dan kemampuan dalam menyelesaikan

tugas-tugas. Hal tersebut dapat disebabkan karena dengan rotasi pekerjaan, mereka tidak saja hanya mengetahui dan menjalankan pekerjaan di satu divisi saja tetapi juga dapat mengetahui dan menjalankan pekerjaan di divisi lain dimana mereka dirotasikan. Rata-rata karyawan juga setuju bahwa rotasi kerja menjadikan mereka merasa tidak jenuh lagi dalam bekerja.

Berpengaruhnya *job rotation* terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan menguatkan pendapat Campion, et al (1994) bahwa organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung 2,101 > t tabel 1,997 pada selang kepercayaan α 5% sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan dapat diterima.

Keberhasilan lembaga atau organisasi ditentukan dari kinerja pegawainya. Oleh karena itu agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila motivasi kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut akan lebih cepat dan tepat selesai pada waktunya. Rata-rata motivasi kerja karyawan PT ATS Magetan tergolong tinggi, salah satunya tampak bahwa rata-rata karyawan menyatakan dirinya akan

bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan serta juga menyukai adanya tantangan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya motivasi berprestasi dalam diri karyawan.

Rata-rata karyawan juga merasa senang bila dapat membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan adanya motivasi afiliasi dalam diri karyawan. Motivasi kerja yang tinggi tersebut pada gilirannya akan mendorong karyawan lebih baik lagi dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan menguatkan pendapat Munandar (2001) bahwa karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung $4,449 > t$ tabel $1,997$ pada selang kepercayaan α 5% sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan dapat diterima.

Adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bisa disebabkan karena pada dasarnya kepuasan kerja menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek individu maka kepuasan kerja cenderung semakin tinggi. Apabila kepuasan kerja meningkat maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Luthans, 1998). Sehubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil penelitian tampak bahwa rata-rata karyawan merasa senang karena mempunyai kesempatan untuk

menunjukkan potensi yang dimilikinya. Hal tersebut boleh jadi karena dari pihak instansi memberikan keleluasan bagi para karyawan untuk mengembangkan berbagai potensi yang dimilikinya sehingga dapat menunjang dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga tercermin dari adanya pendapat rata-rata karyawan yang menyatakan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan sangat baik, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Adanya perasaan nyaman dalam bekerja akan menghasilkan kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik, yang berarti juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berpengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan menguatkan pendapat Hasibuan (2003) bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin giat dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja yang tinggi pula.

4. Pengaruh Tidak Langsung Job Rotation terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh antara *job rotation* terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan lebih besarnya pengaruh langsung *job rotation* terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh tidak langsung *job rotation* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebijakan *job rotation* oleh perusahaan dalam hal ini PT ATS Magetan akan memberikan dampak langsung bagi kinerja para karyawannya tanpa harus dimediasi oleh sejauhmana tingkat kepuasannya. Mengingat kontribusi secara langsung dari *job rotation* sangat berarti bagi tinggi rendahnya kinerja karyawan maka perusahaan harus merancang kebijakan

rotasi secara baik bagi setiap karyawannya guna peningkatan kinerja. Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi.

5. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja akan memberikan dampak langsung bagi kinerja para karyawannya tanpa harus dimediasi oleh sejauhmana tingkat kepuasannya. Mengingat kontribusi secara langsung dari motivasi kerja sangat berarti bagi tinggi rendahnya kinerja karyawan maka perusahaan harus ikut serta membangun motivasi kerja setiap karyawannya guna peningkatan kinerja. Pemberian motivasi merupakan suatu proses dalam mengerahkan, mempengaruhi, mengarahkan daya dan potensi pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi secara produktif. Dengan motivasi yang tepat dapat menimbulkan rasa disiplin yang tinggi dan pegawai akan bekerja lebih baik lagi (Hasan, 2005).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Ada pengaruh dari *job rotation* terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan. Kebijakan *job rotation* di PT ATS Magetan mendapat sambutan positif dari para karyawan yang selanjutnya menjadikan kinerja mereka dalam bekerja menjadi semakin tinggi.
- b. Ada pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan. Rata-rata motivasi kerja karyawan tergolong tinggi yang selanjutnya akan mendorong karyawan lebih baik lagi dalam bekerja sehingga menghasilkan

kinerja yang tinggi.

- c. Ada pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT ATS Magetan. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan semakin giat dalam bekerja, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.
- d. Kepuasan kerja bukan sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh antara *job rotation* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan *job rotation* oleh perusahaan memberikan dampak langsung bagi kinerja para karyawannya tanpa harus dimediasi oleh sejauhmana tingkat kepuasannya.
- e. Kepuasan kerja bukan sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan dampak langsung bagi kinerja para karyawannya tanpa harus dimediasi oleh sejauhmana tingkat kepuasannya.

REKOMENDASI

Implikasi terapan berkaitan dengan saran-saran yang diberikan kepada PT ATS Magetan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, beberapa diantaranya adalah:

1. Sehubungan dengan *job rotation*, diharapkan agar melakukan rotasi pekerjaan secara berkala dan terencana, melakukan sosialisasi bagi karyawan yang dirotasi agar karyawan tersebut dapat mempersiapkan diri, rotasi pekerjaannya dilakukan harus mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan karyawan dengan pekerjaan yang baru.
2. Sehubungan dengan motivasi kerja, perusahaan perlu memberikan pekerjaan-pekerjaan yang menantang kepada karyawan sehingga mendorong karyawan untuk mengerahkan semua kemampuannya untuk mencapai

prestasi kerja yang maksimal, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat, kritik, saran demi kemajuan perusahaan baik itu dalam forum rapat formal atau forum tidak formal seperti pada saat kegiatan keakraban yang diselenggarakan perusahaan, adanya wewenang pendelegasian kepada karyawan untuk mengambil keputusan.

3. Sehubungan dengan kepuasan kerja, perusahaan perlu memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan tanpa dibedakan untuk menunjukkan potensi diri dalam penyelesaian tugas, menjalin hubungan kerja dengan karyawan yang harmonis, adanya perhatian yang besar dalam memberikan kompensasi finansial maupun non finansial yang layak serta adil bagi setiap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- As'ad, Moh. 1999. Psikologi Industri Edisi ketiga. Liberty, Yogyakarta
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. Jossey-Bass, San Francisco
- Ghozali, Imam., 2005. Aplikasi Analisis Multi Variat dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, Ivanicevich, dan Donnely., 1989. Organisasi: Perilaku, Struktur, dan. Proses. Erlangga, Jakarta
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman., 2000. Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama. Erlangga, Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. 2000. Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, H Malayu SP. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Jackson, John .H., dan Mathis, Robert. L., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10. Salemba Empat, Jakarta
- Luthans, Fred., 2006. Perilaku Organisasi Edisi 10. ANDI Offset, Yogyakarta.
- McKenna, Eugene and Beech, Nic., 2000. *The Essence of Human Resource Management*. ANDI, Yogyakarta
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J., 1997. *A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*. Human Performance, 10.
- Retherford, Robert D., 1993. *Statistical Models for Causal Analysis*. Wiley, John & Sons, USA
- Rivai, Veithzal., 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek. PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P., 2003. Perilaku Organisasi. PT. Prenhallindo, Jakarta
- Santoso, Singgih., 2001. Mengolah Data Statistik Secara Profesional. PT. Elex MediaKomputindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry., 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, Masri., 1995. Metode Penelitian Survei. LP3S, Jakarta.
- Sugiyono., 1996. Statistika untuk Penelitian. Alfabeta, Bandung.
- Supramono dan Sugiarto., 1993. Statistika. Andi Offset, Yogyakarta
- Whitmore, J., 2002. *Coaching for performance*, Seni Mengarahkan

- untuk Mendongkrak Kinerja. Gramedia, Jakarta.
- Wijono, Sutarto., 2007. *Motivasi Kerja*. Widya Sari, Salatiga
- Jurnal
- Adomi, Esharenana E., 2005. *Job Rotation in Nigerian University Libraries*. *Library Review* Vol. 55, No. 1.
- Befort, N., & Hatstrup, K., 2003. *Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of The Importance of Job Behaviors*. *Applied H.R.M. Research*, Volume 8, Number 1
- Brahmasari, I.A dan Suprayetno, A., 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 10 No2.
- Campion, Michael A., Cheraskin, Lisa., Stevens, Michael J., 1994. *Career-Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation*. *Academy of Management Journal*, Vo. 37 No.6
- Chen, Y.F., 2009. *Job Stress and Performance: A Study of Police Officers in Central Taiwan*. *Social Behavior and Personality* Vol 37 No10
- Hsien Ho, Wen., Chang, Ching Sheng., Shih, Ying-Ling., and Liang, Rong-Da. 2005. *Effects of Job Rotation and Role Stress among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. *BMC Health Services Research*
- Kaymaz, Kurtulus., 2010. *The Effect of Job Rotation Practices on Motivation : A research on Managers in the Automotive Organizations*. *Business and Economics Research Journal* Volume 1. Number 3
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Muhaimin, 2004. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shewing Computer Bagian Produksi pada PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk Bandung. *Jurnal Psyche* Vol 1 No 1 Desember
- Sundin, Elisabeth., 2001. *Gender-determined Jobs and Job-rotation-Problems and Possibilities*. *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 3
- Skripsi, Tesis dan Disertasi
- Juwita, Kristin. 2010. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi PT. PG Kebon Agung Malang). Program Studi Manajemen Universitas Negeri Malang
- Juwita, Setiawan, dan Sudiro., 2013. Analisis Rotasi Pekerjaan, Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Islam Malang). Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang
- Kanina, Sinta. 2005. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Bagian Administrasi Di Universitas Widyatama. Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama, Bandung
- Mansur, A Tolkah., 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis

- Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur). Tesis Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nasution, M.A., 2011. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. *Tesis* PPs Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Nitasari, Rizka Afrisalia., 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Kudus. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rachmawati, S.R., 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bidang Keuangan pada Pemda Kabupaten Sukoharjo. Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Rachmawati, Evi., 2011. Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Tesis Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.