



**“HUBUNGAN ROTASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI BAGIAN OPERASIONAL PADA PT. ANTAM  
UNIT BISNIS PERTAMBANGAN EMAS PONGKOR.”**

**SKRIPSI**

Disusun Oleh :

**Egi Rianda**

**021114291**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**2018**

**HUBUNGAN ROTASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI BAGIAN OPERASIONAL PADA PT. ANTAM UNIT  
BISNIS PERTAMBANGAN EMAS PONGKOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Pada  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, S.E., M.M.)

**HUBUNGAN ROTASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI BAGIAN OPERASIONAL PADA PT. ANTAM UNIT  
BISNIS PERTAMBANGAN EMAS PONGKOR**

**SKRIPSI**

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari: Kamis, Tanggal: 25 Oktober 2018

Egi Rianda  
021114291

Menyetujui,

Ketua Sidang



(Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A)

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing,



(Dr. Ir. Indra Jaya, M.M.)



(Angka Priatna, S.E., M.M.)

## ABSTRAK

Egi Rianda. NPM 021114291. Hubungan Rotasi Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Operasional Pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. Program Studi Manajemen. Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Dibawah bimbingan ketua komisi pembimbing Indra Jaya dan Anggota komisi pembimbing Angka Priatna.

Untuk menuju pada pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang mempengaruhinya diantaranya adanya pelaksanaan rotasi kerja yang baik merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena diharapkan dari pelaksanaan rotasi kerja tersebut dapat mengurangi kemonotonan dalam bekerja, kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor yang beralamat di Desa Bantar Karet kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara, dan observasi. Kuesioner yang disebarakan kepada 84 orang responden yaitu pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis koefisien rank spearman, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis koefisien korelasi.

Hasil analisis rank spearman diperoleh  $r = 0,320$ , artinya hubungan rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor memiliki tingkat hubungan yang rendah. Untuk analisis koefisien determinasi diperoleh  $KD = 10,24\%$  hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi hubungan rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai 10,24% sedangkan sisanya 89,76% oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sedangkan uji hipotesis korelasi diperoleh  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $3,058 > 1,663$ ) maka  $H_0$  di tolak  $H_a$  diterima. Maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja. Dengan kata lain, terdapat hubungan nyata antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. Maka hendaknya perusahaan dapat meningkatkan rotasi kerja untuk mendorong produktivitas kerja pegawai menjadi lebih baik dan tercapainya tujuan perusahaan.

Kata kunci : Rotasi Kerja dan Produktivitas Kerja Pegawai.

## KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah Subhanahu wa Ta'ala. Shalawat dan dalam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Rasulullah Shalallahu'alaihi wa Sallam, kepada keluarga dan kepada Sahabatnya. Alhamdulillah, dengan taufik, pertolongan, dan rahmat Allah Subhanahu wa Ta'ala, Berkat itu semua penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“HUBUNGAN ROTASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI BAGIAN OPERASIONAL PADA PT. ANTAM UNIT BISNIS PERTAMBANGAN EMAS PONGKOR.”**

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam mengikuti Sidang Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Skripsi ini dapat terwujud berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian Skripsi ini. Ucapan terima kasih ini penulis tunjukkan kepada :

1. Tuhan yang Maha Esa "Allah Subhanahu wa Ta'ala" yang telah memberikan kesabaran, ketabahan, kesadaran, kelancaran serta kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Skripsi ini.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko., Ak., M.M., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Drs. Ketut Sunarta., Ak., M.M., CA selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Tutus Rully., S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Ibu Yudhia Mulya., S.E., M.M selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Ibu Dwi Meyliani R selaku koordinator seminar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
7. Bapak Dr. Ir. Indra jaya, M.M selaku Ketua Komisi Pembimbing yang selalu memberikan bimbingan dan masukkan sehingga Skripsi ini dapat selesai.
8. Bapak Angka Priatna , S.E., M.M selaku anggota komisi pembimbing yang selalu memberikan bimbingan dan masukkan sehingga Skripsi ini dapat selesai.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu dan dukungannya.
10. Khususnya keluarga tercinta : kedua orang tua dan adik-adikku yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan moril maupun materil dari awal hingga saat ini.
11. Seluruh teman-teman seperjuangan khususnya dari Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2014
12. Sahabat-sahabatku dari perhimpunan DKM Al-Kautsar Universitas Pakuan, HMM, BLM FE-Unpak, dan lembaga Qur'an Palace yang dipimpin oleh Ustadz Abu Bakar Al-Akhdhory, Lc

13. Sahabat-sahabat satu grup bimbingan : Aditia Juniawan, Aldi dwipm, Bagas Anugrah, Bagus Artio, Bayu, Deni, Fajar, Gilang Fauzi, Hizkia, Irsan Sabihi, Muhammad Zeini Firdaus, Rizki Nurhakim, Ripan Syaripudin, Syahrul Susanto, Trisna, Ubay, Wildan Abdul Aziz, Wisanda Surya Kusuma, Yomi yang telah memberikan doa, dukungan, serta dorongan dalam menyelesaikan Skripsi ini.

Dalam penulisan Skripsi ini penulis menyadari bahwa banyak kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan dengan terbuka kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi penyempurnaan dimasa yang akan datang. Akhir kata penulis berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak. Terima kasih.

Bogor, 9 Oktober 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	12
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	12
1.2.2. Perumusan Masalah .....	13
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	13
1.3.1. Maksud Penelitian .....	13
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	13
1.4. Kegunaan Penelitian .....	13
1.4.1. Kegunaan Teoritis .....	13
1.4.2. Kegunaan Praktis .....	14

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.1.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	17
2.2. Rotasi Kerja .....	18
2.2.1. Pengertian Rotasi Kerja .....	18
2.2.2. Variabel-variabel Rotasi Kerja .....	20
2.2.3. Dampak Positif dan Negatif Rotasi Kerja .....	21
2.2.4. Tahapan Rotasi Kerja .....	23
2.2.5. Indikator Rotasi Kerja .....	23
2.2.6. Karakteristik Sistem Rotasi Kerja yang Efektif .....	24
2.3. Produktivitas Kerja .....	24
2.3.1. Pengertian Produktivitas Kerja .....	24
2.3.2. Ciri-ciri Pegawai yang Produktif .....	25
2.3.3. Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Produktivitas Kerja .....	26
2.3.4. Pengukuran Produktivitas .....	27
2.3.5. Indikator Produktivitas Kerja .....	28

2.3.6. Manajemen Produktivitas .....	29
2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	29
2.4.1. Penelitian Sebelumnya .....	29
2.4.2. Kerangka Pemikiran .....	30
2.5. Hipotesis Penelitian .....	32

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian .....	34
3.2. Objek, Unit, Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	34
3.2.1. Objek Penelitian .....	34
3.2.2. Unit Analisis .....	34
3.2.3. Lokasi Penelitian .....	34
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	34
3.3.1. Jenis Penelitian .....	34
3.3.2. Sumber Data Penelitian .....	34
3.4. Operasional Variabel .....	35
3.5. Metode Penarikan Sampel .....	36
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	37
3.7. Uji Kualitas Data .....	38
3.7.1. Uji Validitas .....	38
3.7.2. Uji Reliabilitas .....	40
3.8. Metode Pengolahan / Analisis Data .....	42
3.8.1. Analisis Deskriptif / Kualitatif .....	42
3.8.2. Analisis Koefisien Korelasi / Kuantitatif .....	43
3.8.3. Analisis Koefisien Determinasi .....	44
3.8.4. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi .....	44

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

4.1. Sejarah PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ....	46
4.2. Visi dan Misi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor .....	46
4.3. Kegiatan Usaha .....	47
4.4. Struktur Organisasi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor .....	47
4.5. Profil Responden .....	49
4.6. Pembahasan .....	51
4.6.1. Rotasi Kerja PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor Bagian Operasional .....	51
4.6.2. Produktivitas Kerja Karyawan PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor Bagian Operasional .....	72
4.6.3. Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor .....	89



<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1.	Kesimpulan .....	92
5.2.	Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Rotasi Kerja Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2016 .....	3
Tabel 2	Rotasi Kerja Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2017 .....	4
Tabel 3	Absensi Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2016 .....	6
Tabel 4	Absensi Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2017 .....	7
Tabel 5	Pencapaian Produksi Bagian Operasional PT Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2016 .....	8
Tabel 6	Pencapaian Produksi Bagian Operasional PT Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2017 .....	10
Tabel 7	Karakteristik Sistem Rotasi Pekerjaan yang Efektif.....	24
Tabel 8	Operasional Variabel Penelitian .....	35
Tabel 9	Skala Likert .....	37
Tabel 10	Hasil Uji Validitas Rotasi Kerja .....	39
Tabel 11	Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja Karyawan .....	39
Tabel 12	Case Processing Summary .....	40
Tabel 13	Reliability Statistics .....	41
Tabel 14	Hasil Uji Reliabilitas Rotasi Kerja .....	41
Tabel 15	Case Processing Summary .....	41
Tabel 16	Reliability Statistics .....	42
Tabel 17	Hasil Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja Karyawan .....	42
Tabel 18	Indeks Korelasi Analisis Koefisien .....	44
Tabel 19	Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 20	Karyawan Berdasarkan Usia .....	49
Tabel 21	Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja .....	50
Tabel 22	Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	51
Tabel 23	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menunda pekerjaan” .....	52
Tabel 24	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan” Terlambat kerja tanpa alasan yang jelas” .....	53
Tabel 25	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi” .....	53
Taembl 26	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja” .....	54
Tabel 27	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan” .....	55
Tabel 28	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mencari penyebab dari permasalahan secara rinci dalam memecahkan suatu masalah” .....	56
Tabel 29	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai tugas pekerjaan” .....	57

Tabel 30	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mencari informasi tambahan terkait pekerjaan” .....	57
Tabel 31	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja” .....	58
Tabel 32	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki” .....	59
Tabel 33	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan” .....	60
Tabel 34	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda” .....	61
Tabel 35	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mengetahui pemberitahuan dan penjelasan alasan pegawai di rotasi kerja” .....	62
Tabel 36	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Perusahaan menanyakan persetujuan rotasi kerja kepada karyawan” .....	62
Tabel 37	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Lamanya waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja” .....	63
Tabel 38	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Rotasi kerja dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan” .....	64
Tabel 39	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Rotasi kerja dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja” .....	65
Tabel 40	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menempatkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan” .....	66
Tabel 41	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjaga sikap yang baik didalam lingkungan kerja” .....	67
Tabel 42	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan” .....	67
Tabel 43	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan” .....	68
Tabel 44	Hasil Rata-rata Rotasi Kerja .....	70
Tabel 45	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi .....	71
Tabel 46	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini” .....	72
Tabel 47	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan” .....	73
Tabel 48	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Keterampilan kerja yang kurang memadai dapat menyebabkan kejenuhan pada saat mengerjakan tugas pekerjaan” .....	74
Tabel 49	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai” .....	75
Tabel 50	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Jumlah dari hasil pekerjaan yang ditangani salalu memenuhi target yang telah ditetapkan” .....	75

Tabel 51	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan” .....	76
Tabel 52	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan” .....	77
Tabel 53	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Terkadang merasa jenuh terhadap pekerjaan yang ditangani” .....	78
Tabel 54	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab” .....	78
Tabel 55	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja” .....	79
Tabel 56	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Peluang pengembangan pegawai” .....	80
Tabel 57	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan” .....	81
Tabel 58	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja” .....	82
Tabel 59	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan” .....	82
Tabel 60	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mutu dari hasil kerja Sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” .....	83
Tabel 61	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan” .....	84
Tabel 62	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Metode pelaksanaan kerja direncanakan sebelum bekerja” .....	85
Tabel 63	Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan” .....	86
Tabel 64	Hasil Rata-rata Produktivitas Kerja .....	87
Tabel 65	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi .....	88
Tabel 66	Korelasi Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan Product Moment (SPSS 23) .....	89
Tabel 67	Nilai Interval Koefisien .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Grafik Rotasi Kerja Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2016.....	4
Gambar 2	Grafik Rotasi Kerja Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2017 .....	5
Gambar 3	Grafik Absensi Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2016 .....	6
Gambar 4	Grafik Absensi Karyawan Bagian Operasional PT. Antam UBPE Bulan Januari – Desember 2017 .....	7
Gambar 5	Grafik Pencapaian Produksi Emas PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2016 .....	9
Gambar 6	Grafik Pencapaian Produksi Perak PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Juli – Desember 2016 .....	9
Gambar 7	Grafik Pencapaian Produksi Emas PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2017 .....	10
Gambar 8	Grafik Pencapaian Produksi Perak PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Juli – Desember 2017 .....	11
Gambar 9	Konstelasi Penelitian .....	32
Gambar 10	Kurva Uji Statistik .....	45
Gambar 11.	Struktur Organisasi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor .....	48
Gambar 12	Tingkat Persentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Gambar 13	Tingkat Persentase Responden berdasarkan Usia .....	50
Gambar 14	Tingkat Persentase Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	50
Gambar 15	Tingkat Persentase Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	51
Gambar 16	Histogram Rotasi Kerja .....	71
Gambar 17	Histogram Produktivitas Kerja Karyawan .....	88

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Surat Keterangan Riset
- Lampiran 2. Kuesioner
- Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Rotasi Kerja
- Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja Pegawai
- Lampiran 5. Uji Reliabilitas
- Lampiran 6. Koding

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan merupakan sekelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya dan pada dasarnya setiap perusahaan akan melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuannya, maka dari itu perusahaan akan berusaha mengarahkan sumber daya yang ada serta mengatur dan mengontrol untuk mencapai hasil dan keuntungan yang maksimal. Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan pegawai yang cakap dan kompeten dibidangnya. Di sisi lain pembinaan pegawai termasuk yang harus diutamakan karena merupakan asset utama perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu menggerakkan dan mengendalikan perusahaan agar dapat berkembang. Sehingga perusahaan memperoleh keunggulan yang kompetitif. Perusahaan juga harus mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi serta informasi yang ada di lingkungan bisnis secara optimal untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan usaha yang ada. Faktor terpenting yang dapat menjadi nilai lebih bagi perusahaan yaitu sumber daya manusia (SDM) atau pegawai perusahaan tersebut.

Salah satu yang dapat di tempuh perusahaan agar mampu bertahan dengan persaingan ketat adalah meningkatkan produktivitas kerja. Usaha dalam mencapai peningkatan produktivitas dewasa ini di mulai dengan tenaga kerja atau karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut. Karyawan merupakan makhluk sosial yang bagi setiap perusahaan mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia pada perusahaan merupakan sumber daya yang selalu di evaluasikan, karena mereka merupakan faktor kunci keberhasilan dan faktor penentu keberhasilan, serta penentu masa depan perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik di harapkan akan mendukung perkembangan perusahaan menjadi lebih pesat, namun sebaliknya jika sumber daya manusia yang di miliki tidak di kelola dengan baik, pada akhirnya akan menghasilkan karyawan yang kurang baik sehingga perusahaan tidak akan dapat berkembang dengan baik. Maka dari itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan kerja bagi para pegawainya pada dasarnya kepuasan kerja hal yang bersifat individual. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi pegawainya tersebut, ini di sebabkan karena adanya perbedaan masing-masing pegawai. Oleh karena itu manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah lainnya.

Namun disisi lain, sering di jumpai pegawai yang sangat bosan terhadap pekerjaannya, merasa tidak nyaman, tidak menyukai atau kecewa terhadap pekerjaannya. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan secara berkala. Rotasi atau perputaran pekerjaan tidak selalu berjalan mulus. Bisa saja tindakan seperti itu menuai protes dari karyawan yang merasa dirinya mapan pada posisi yang sekarang di tempati. Oleh karena itu kebijakan harus disandarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan serta perlu dilakukan sosialisai agar para pegawai tidak merasa diperlakukan secara tidak adil.

Produktivitas kerja dapat di artikan sebagai kerja lebih artinya memulai kerja lebih awal, kerja lebih semangat dan bergairah, kerja lebih cermat, tertib, dan lancar, kerja lebih cekatan dan cepat selesai, waktu kerja lebih lama (pulang paling akhir) dan hasil kerja baik. Pentingnya produktivitas dalam peningkatan kegiatan organisasi telah di sadari oleh pimpinan dan karyawan melalui perbaikan kerja dengan harapan tercapainya produktivitas yang tinggi. Perbaikan kerja untuk meningkatkan produktivitas salah satunya dengan di lakukannya pelaksanaan rotasi kerja.

Pelaksanaan rotasi kerja sangat penting, karena diharapkan dari pelaksanaan rotasi kerja tersebut dapat mengurangi kemonotonan dalam bekerja atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja. Semakin baik pelaksanaan rotasi kerja pegawai, semakin sedikit kemungkinan terjadinya kebosanan dan kejenuhan kerja. Maka semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, sehingga akan berimbas positif bagi organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus melakukan pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan SDM, khususnya pada rotasi kerja pegawai.

Sistem rotasi kerja yang dilakukan oleh PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor lebih mengacu kepada metode sumber internal, proses rotasi pegawai bersifat tertutup hanya dilakukan oleh pihak-pihak terkait atau tranparasinya masih rendah. Oleh sebab itu banyak pertimbangan biaya mencegah dampak buruk rotasi kerja dan lain-lain. Hal tersebut menjadi masalah dalam pelaksanaan rotasi kerja pegawai untuk bagian pekerjaan yang memerlukan tenaga kerja yang sesuai dengan minat dan bakat karyawan untuk menempati posisi kerja yang baru.

Perusahaan yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor yang berlokasi di Desa Bantar Karet, Kecamatan Nanggung-Bogor. Perusahaan pertambangan ini yang mengelola sumber daya alam mineral dan batuan. Kondisi industri pertambangan masih mengalami berbagai kendala masalah yang tidak jarang menyebabkan beberapa perusahaan harus melakukan efisiensi bahkan hingga melakukan pemberhentian para pegawainya. Namun demikian, di tengah kondisi perusahaan yang masih berusaha bangkit dari keterpurukan, PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor terus berusaha



keras untuk menghindari pengurangan jumlah karyawan serta senantiasa mengupayakan kondisi kondusif yang terbaik bagi seluruh Insan Antam. Berbagai upaya dilakukan seperti efisiensi dalam seluruh lini kegiatan operasi perusahaan, melakukan inovasi demi meningkatnya nilai produk yang dihasilkan perusahaan dan kerjasama dengan persatuan pegawai antam (PERPANTAM) sebagai mitra pengusaha yang telah terjalin baik selama ini.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang di lakukan peneliti terdapat kecenderungan adanya upaya perusahaan untuk membenahi dan meningkatkan pengembangan SDM pegawainya salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan maka hal yang perlu dilakukan adalah memberikan dorongan agar para pegawai dapat bekerja sesuai dengan apa yang di inginkan oleh organisasi. Salah satunya menerapkan rotasi pekerjaan, dengan adanya rotasi kerja yang baik maka akan timbul semangat kerja pada diri karyawan yang nantinya akan menciptakan produktivitas kerja yang tinggi.

Di samping itu kemampuan PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor beradaptasi dengan perubahan merupakan hal yang sangat di butuhkan untuk bertahan pada kondisi sekarang ini, dimana perubahan merupakan suatu hal yang bisa terjadi dan berlangsung lebih cepat dari waktu ke waktu. Rotasi pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas kerja para pegawai yang menurun. Dengan adanya rotasi kerja di harapkan dapat merangsang para pegawai untuk lebih bekerja keras, bekerja cerdas dan bekerja ikhlas dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Apabila kebutuhan akan hal ini terpenuhi maka akan timbul penilaian yang baik terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai. Hal tersebut di dasari oleh beberapa fenomena yang terjadi diantaranya di lakukannya rotasi kerja karyawan.

Di bawah ini ditampilkan data rotasi kerja karyawan bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor selama 2 tahun yakni pada tahun 2016 dan 2017 sebagaimana terlihat pada tabel 1 berikut ini.

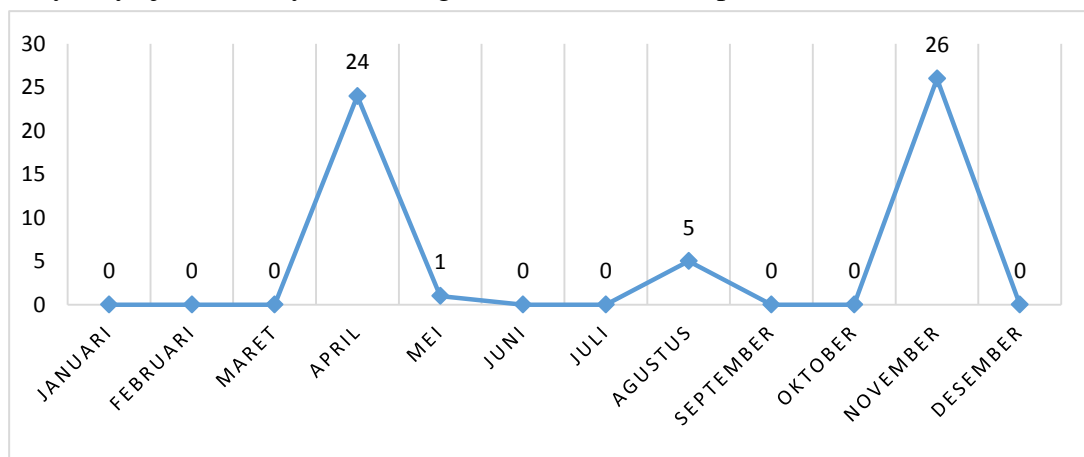
Tabel 1  
Rotasi Kerja Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2016

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan rotasi internal UBPE Pongkor
1	Januari	164	0
2	Februari	163	0
3	Maret	183	0
4	April	159	24
5	Mei	158	1
6	Juni	156	0
7	Juli	159	0
8	Agustus	160	5
9	September	160	0
10	Oktober	160	0
11	November	182	26
12	Desember	158	0
<b>Total</b>			<b>56</b>

Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Pada tabel 1 dapat di lihat pelaksanaan rotasi kerja pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor semester 1 dan 2 tahun 2016. Berdasarkan tabel 1 tersebut menunjukkan adanya perusahaan melakukan aktivitas rotasi kerja pegawai dengan jumlah 56 orang. Dan dapat di lihat gambar 1 di bawah ini yang menunjukkan grafik tingkat jumlah pegawai yang mengalami rotasi kerja di bulan Januari sampai Desember 2016. Sehingga mengindikasikan adanya upaya perusahaan untuk membenahi dan meningkatkan pengembangan SDM karena banyaknya jumlah karyawan mengalami rotasi internal perusahaan.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Gambar 1  
Grafik Rotasi Kerja Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE  
Pongkor Bulan Januari – Desember 2016

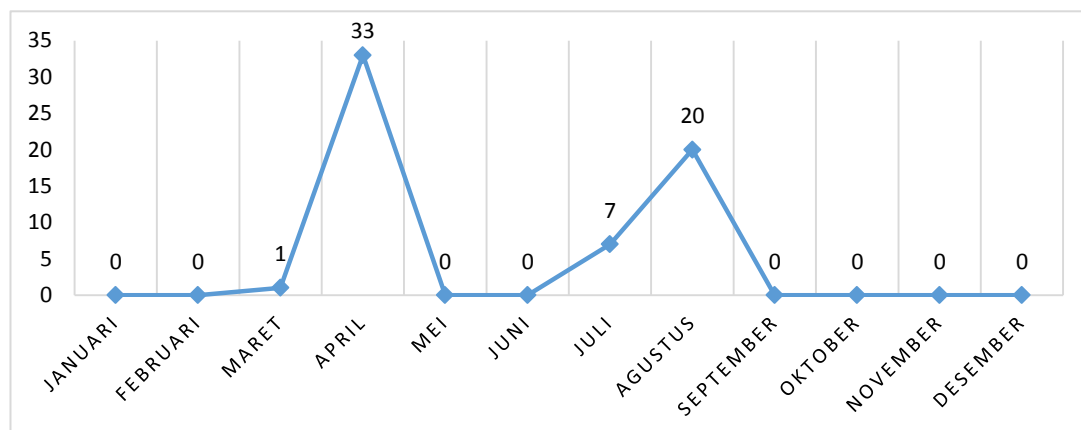
Tabel 2  
Rotasi Kerja Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2017

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan rotasi internal UBPE Pongkor
1	Januari	157	0
2	Februari	157	0
3	Maret	159	1
4	April	158	33
5	Mei	158	0
6	Juni	158	0
7	Juli	160	7
8	Agustus	159	20
9	September	150	0
10	Oktober	127	0
11	November	112	0
12	Desember	107	0
<b>Total</b>			<b>61</b>

Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Pada tabel 2 dapat di lihat pelaksanaan rotasi kerja pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor semester 1 dan 2 tahun 2017. Berdasarkan tabel 2 tersebut menunjukkan adanya perusahaan melakukan aktivitas rotasi kerja pegawai dengan jumlah 61 orang. Dan dapat di lihat gambar 2 di bawah ini yang menunjukkan grafik tingkat jumlah pegawai yang mengalami rotasi kerja di bulan Januari sampai Desember 2017. Sehingga mengindikasikan adanya upaya perusahaan untuk membenahi dan meningkatkan pengembangan SDM karena banyaknya jumlah pegawai mengalami rotasi internal perusahaan.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Gambar 2

### Grafik Rotasi Kerja Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor Bulan Januari – Desember 2017

Rotasi Kerja merupakan program pengembangan SDM yang di lakukan perusahaan. Secara tidak langsung keberhasilan perusahaan melakukan pelaksanaan rotasi kerja juga akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dapat di lihat dari tingkat absensi. Rotasi kerja yang kurang baik dapat mempengaruhi motivasi kerja yang rendah sehingga pegawai malas bekerja, dan cenderung lebih sering absen sehingga tingkat absen menjadi tinggi, demikian pula sebaliknya rotasi kerja yang baik dapat memperoleh motivasi kerja pegawai menjadi semangat dan kemungkinan mangkir sangatlah kecil sehingga tingkat absen cenderung menjadi rendah.

Hal ini di dukung dengan adanya tingkat absensi pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor yang semakin meningkat tiap bulannya seperti yang di tunjukkan pada tabel absensi pegawai pada bulan Januari sampai Desember 2016 dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

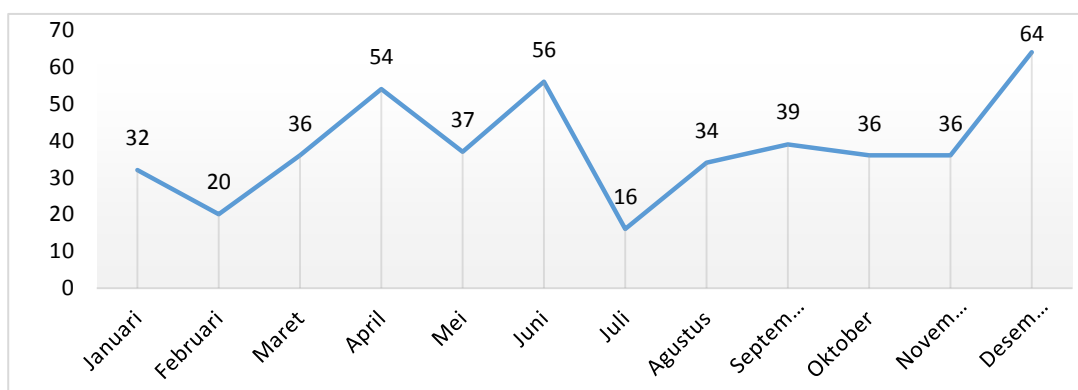
Tabel 3  
Absensi Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2016

No	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Absensi Pegawai			
			Sakit	Izin	Alpa	Jumlah
1	Januari	18	9	0	23	32
2	Februari	19	6	3	11	20
3	Maret	19	16	2	18	36
4	April	18	11	3	40	54
5	Mei	18	5	2	30	37
6	Juni	18	9	0	47	56
7	Juli	16	1	1	14	16
8	Agustus	19	12	5	17	34
9	September	19	13	3	23	39
10	Oktober	19	13	0	23	36
11	November	20	5	3	28	36
12	Desember	17	8	2	54	64
<b>Jumlah</b>		<b>220</b>	<b>108</b>	<b>24</b>	<b>328</b>	<b>460</b>

Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Dari tabel 3 di atas menunjukkan data absensi pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2016. Berdasarkan tabel 3 tersebut dapat diidentifikasi bahwa adanya tingkat kejenuhan kerja pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ditandai dengan adanya absensi yang fluktuatif. Absensi tertinggi terjadi pada bulan Desember 2016 dengan jumlah 64 orang. Dapat dilihat pada gambar tabel 3 di bawah ini yang menunjukkan grafik jumlah absensi pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor bulan Januari sampai dengan Desember 2016.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Gambar 3  
Grafik Absensi Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2016

Berikut data absensi pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2017 di bawah ini.

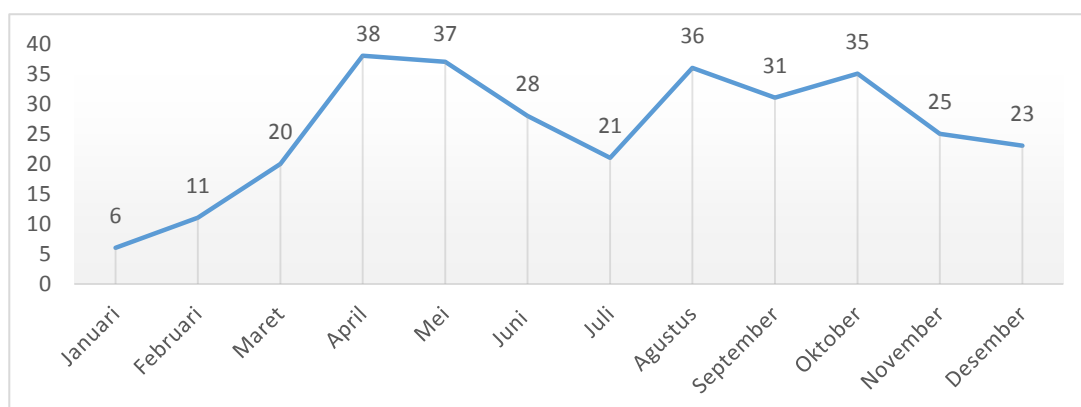
Tabel 4  
Absensi Pegawai Bagian Operasional PT Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2017

No	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Absensi Pegawai			
			Sakit	Izin	Alpa	Jumlah
1	Januari	21	1	1	4	6
2	Februari	19	6	0	5	11
3	Maret	21	6	0	14	20
4	April	16	9	1	28	38
5	Mei	18	7	0	30	37
6	Juni	15	5	1	22	28
7	Juli	21	8	2	11	21
8	Agustus	20	6	1	29	36
9	September	18	3	0	28	31
10	Oktober	20	8	4	23	35
11	November	20	7	6	12	25
12	Desember	18	9	8	6	23
<b>Jumlah</b>		<b>227</b>	<b>75</b>	<b>24</b>	<b>212</b>	<b>311</b>

Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Dari tabel 4 di atas menunjukkan data absensi pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2017. Berdasarkan tabel 4 tersebut dapat diidentifikasi bahwa adanya tingkat kejenuhan kerja pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ditandai dengan adanya absensi yang fluktuatif. Absensi tertinggi terjadi pada bulan April 2017 dengan jumlah 38 orang. Dapat di lihat pada gambar tabel 4 di bawah ini yang menunjukkan grafik jumlah absensi pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor bulan Januari sampai dengan Desember 2017.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Gambar 4  
Grafik Absensi Pegawai Bagian Operasional PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2017

Tingginya absensi dalam perusahaan merupakan masalah karena akan menimbulkan kerugian yang mengakibatkan menurunnya semangat kerja pegawai yang mengakibatkan menurunnya jumlah produksi. Hal ini juga merupakan indikasi adanya rotasi kerja yang dapat menaikkan dan menurunkan motivasi pegawai yang mengakibatkan menurunnya semangat pegawai yang mengakibatkan juga pada menurunnya jumlah produksi yang dapat merugikan perusahaan.

Berikut ini merupakan data untuk mengukur pencapaian produksi bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor selama 2 tahun yakni pada tahun 2016 dan 2017 dengan produksi emas dan perak. Pada bulan Januari sampai dengan Desember 2016 dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

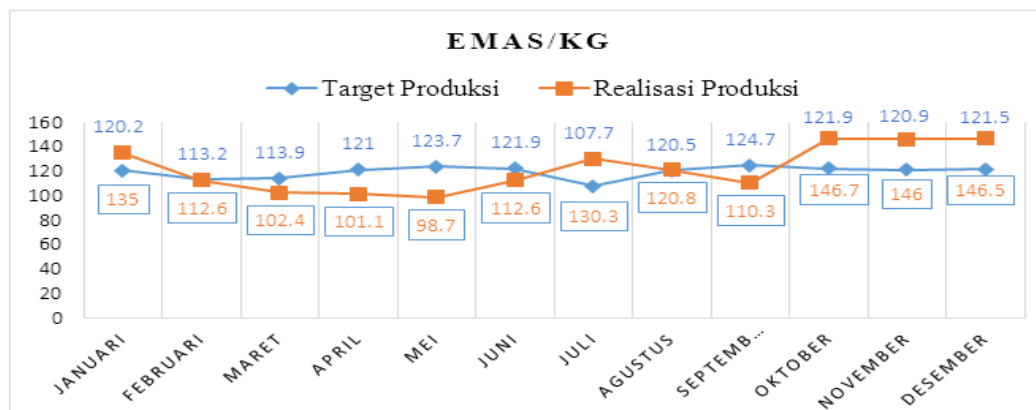
Tabel 5  
Pencapaian Produksi Bagian Operasional PT Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2016

No	Bulan	Tahun 2016			
		EMAS/KG		PERAK/KG	
		Target Produksi	Realisasi Produksi	Target Produksi	Realisasi Produksi
1	Januari	120,2	135,0	1090,2	1089,9
2	Februari	113,2	112,6	999,1	908,0
3	Maret	113,9	102,4	994,5	896,5
4	April	121,0	101,1	1089,3	801,1
5	Mei	123,7	98,7	1118,3	856,4
6	Juni	121,9	112,6	1102,5	988,7
7	Juli	107,7	130,3	1004,8	940,8
8	Agustus	120,5	120,8	1108,0	1008,3
9	September	124,7	110,3	1096,8	845,7
10	Oktober	121,9	146,7	1061,4	1052,2
11	November	120,9	146,0	1062,4	899,6
12	Desember	121,5	146,5	1055,8	955,5
<b>Total</b>			<b>1462,9</b>		<b>11242,8</b>

Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Tabel 5 di atas menunjukkan pencapaian produksi bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2016. Berdasarkan tabel 5 tersebut dapat di indikasikan bahwa adanya penurunan pencapaian produksi emas dan perak pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. Produksi emas terendah ada pada bulan Mei dengan realisasi produksi sebesar 98,7 Kilogram. Dapat di lihat pada gambar 9 di bawah ini yang menunjukkan grafik data pencapaian produksi emas PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2016.



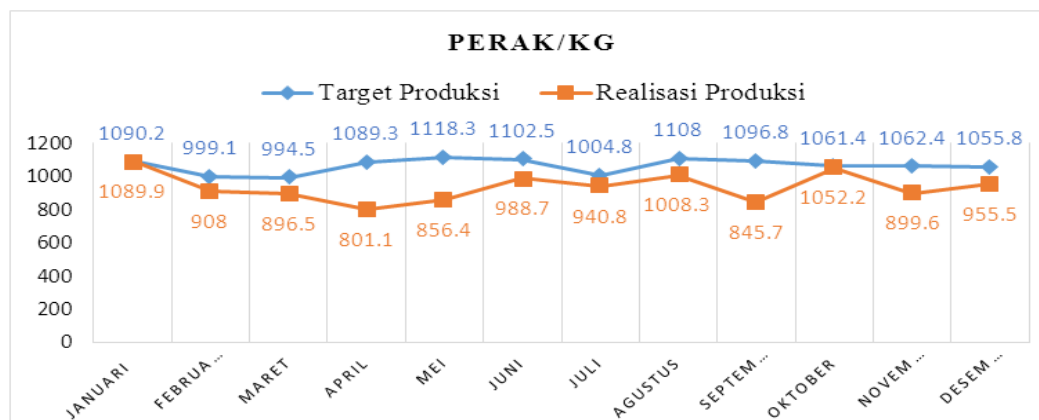
Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

**Gambar 5**  
**Grafik Pencapaian Produksi Emas PT. Antam UBPE Pongkor**  
**Bulan Januari – Desember 2016**

Pada gambar 6 di bawah ini yang menunjukkan grafik pencapaian produksi perak PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor bulan Januari sampai dengan Desember 2016. Produksi perak terendah ada pada bulan April dengan realisasi produksi sebesar 801,1 Kilogram.

Dapat di lihat pada gambar 6 dibawah ini yang menunjukkan grafik pencapaian produksi perak PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2016.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

**Gambar 6**  
**Grafik Pencapaian Produksi Perak PT. Antam UBPE Pongkor**  
**Bulan Januari – Desember 2016**

Berikut ini merupakan data pencapaian produksi bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan

Desember 2017 dengan produksi emas dan perak. Dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6  
Pencapaian Produksi Bagian Operasional PT Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2017

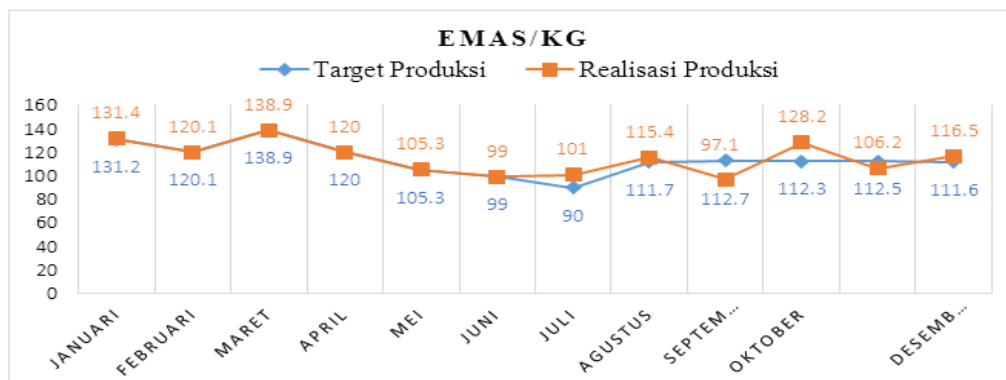
No	Bulan	Tahun 2017			
		EMAS/KG		PERAK/KG	
		Target Produksi	Realisasi Produksi	Target Produksi	Realisasi Produksi
1	Januari	131,2	131,4	734,4	734,2
2	Februari	120,1	120,1	771,8	771,5
3	Maret	138,9	138,9	882,2	881,9
4	April	120,0	120,0	834,2	834,3
5	Mei	105,3	105,3	819,2	819,0
6	Juni	99,0	99,0	735,7	735,6
7	Juli	90,0	101,0	693,6	749,3
8	Agustus	111,7	115,4	1031,9	847,9
9	September	112,7	97,1	1025,7	885,6
10	Oktober	112,3	128,2	998,8	946,0
11	November	112,5	106,2	992,1	863,6
12	Desember	111,6	116,5	1002,1	955,6
<b>Total</b>			<b>1379,0</b>		<b>10024,5</b>

Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Tabel 6 di atas menunjukkan data pencapaian produksi bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2017. Berdasarkan tabel 6 tersebut dapat di indikasikan bahwa adanya penurunan pencapaian produksi emas dan perak pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. hal ini di tandai dengan adanya tingkat produksi yang turun pada bulan tertentu. Produksi emas terendah ada pada bulan September dengan realisasi produksi sebesar 97,1 Kilogram.

Dapat di lihat pada gambar 7 dibawah ini yang menunjukkan grafik pencapaian produksi emas PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2017.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018

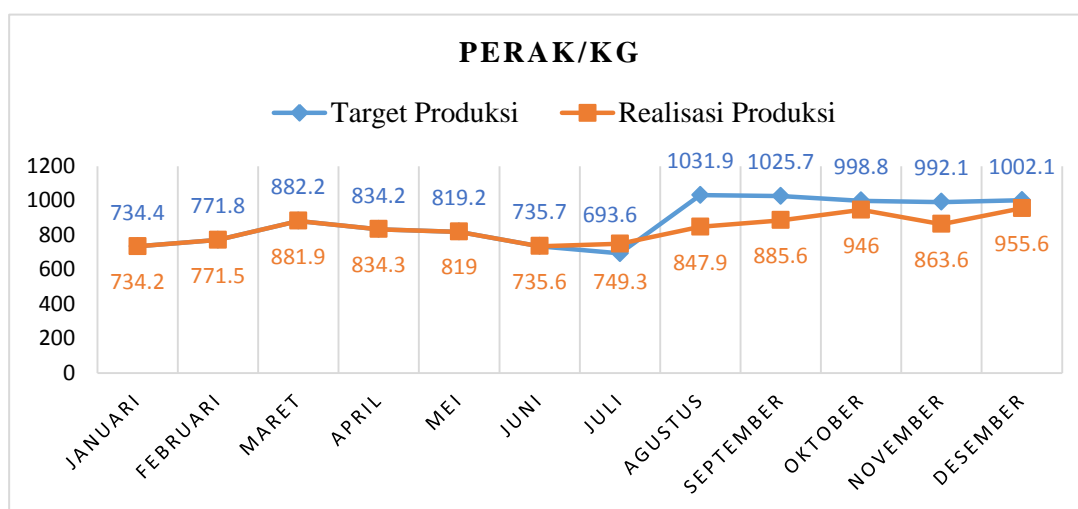
Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor



Gambar 7  
Grafik Pencapaian Produksi Emas PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2017

Pada gambar 8 di bawah ini yang menunjukkan grafik data pencapaian produksi perak PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2017. Produksi perak terendah ada pada bulan Januari dengan realisasi produksi sebesar 734,2 Kilogram.

Dapat di lihat pada gambar 8 di bawah ini yang menunjukkan grafik pencapaian produksi perak PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor pada bulan Januari sampai dengan Desember 2017.



Sumber : PT. Antam UBPE Pongkor, data diolah, 2018  
Keterangan : Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Gambar 8  
Grafik Pencapaian Produksi Perak PT. Antam UBPE Pongkor  
Bulan Januari – Desember 2017

PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor setiap bulannya melaksanakan menghitung produktivitas terhadap semua pegawai. Penulis mendapatkan informasi mengenai menghitung produktivitas para pegawai melalui penanggung jawab produktivitas. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dimana rotasi kerja mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja pegawai. Dengan jumlah 107 pegawai tetap yang bekerja di bagian produksi dan terdapat realisasi produksi emas dan perak. Realisasi produksi emas di tahun 2016 mencapai hingga dapat menghasilkan 1462,9 Kilogram dalam setahun dan realisasi produksi emas di tahun 2017 mencapai hingga dapat menghasilkan 1379,0 Kilogram dalam setahun serta realisasi produksi perak ditahun 2016 mencapai hingga dapat menghasilkan 11242,8 Kilogram dalam setahun dan realisasi produksi perak ditahun 2017 mencapai hingga dapat menghasilkan 10024,5 Kilogram dalam setahun. Sehingga terdapat kemungkinan beban kerja bisa mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Perusahaan tersebut mempunyai standar produktivitas yang di haruskan seluruh pegawai memperhatikan, mematuhi peraturan dan kebijakkan PT. ANTAM (PERSERO) TBK tentang rotasi kerja mengikuti perjanjian kerja bersama (PKB) yang diberikan oleh pengelola ANTAM. pegawai yang mempunyai produktivitas yang tinggi bisa melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang di tentukan dan mempunyai hasil yang tinggi. Dengan adanya rotasi kerja yang baik maka hubungan dengan produktivitas kerja juga baik. Begitu pun sebaliknya, rotasi kerja yang tidak baik akan berhubungan dengan produktivitas kerja yang rendah.

Oleh karena itu, Seringkali karyawan menghadapi masalah di dalam pekerjaannya baik sebelum mengalami rotasi dan setelah mengalami rotasi kerja, seperti masalah pribadi, masalah dengan rekan kerja, atasan atau bahkan dengan lingkungan pekerjaan itu sendiri. Kondisi kerja tersebut dapat disikapi positif atau negatif oleh karyawan. Sehingga karyawan tidak efektif dalam bekerja dan menyebabkan terjadinya semangat kerja yang menurun. Kebijakan rotasi kerja terkadang menuai protes dari karyawan yang merasa dirinya mapan pada posisi kerja yang sekarang ditempati, Jika pegawai memperhatikan dan mematuhi peraturan perjanjian kerja bersama (PKB) maka suasana perusahaan akan kondusif sehingga apa yang telah di rencanakan akan sesuai dengan apa yang dicapai oleh perusahaan dan produktivitas kerjanya pun akan tinggi. sehingga perlu diberikan pemahaman yang lebih mengenai pelaksanaan program rotasi kerja dengan produktivitas kerja itu sendiri. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik mengangkat permasalahan tersebut untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Rotasi Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Operasional Pada PT. ANTAM Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor”**.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

1. Pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dalam dua tahun terakhir terjadi peningkatan rotasi kerja. Rotasi kerja yang bersifat rendah di tahun 2016 mencapai 56 orang mengalami rotasi internal UBPE Pongkor terdapat 770 kasus peningkatan absensi pegawai di tahun 2016. Dan terdapat rotasi kerja yang bersifat tinggi mencapai 61 orang terdapat 843 kasus peningkatan absensi pegawai di tahun 2017.
2. Dari jumlah produksi emas dan perak ditahun 2016 yang mencapai target produksi emas hanya 6 bulan, 6 bulannya tidak mencapai target dan produksi perak tidak ada yang mencapai target produksi. Serta jumlah produksi emas dan perak ditahun 2017 yang mencapai target produksi emas hanya 10 bulan, 2 bulannya tidak mencapai target dan produksi perak yang mencapai target hanya 3 bulan, 9 bulannya tidak mencapai target produksi.
3. Kondisi perusahaan sedang mengalami berbagai kendala masalah. Namun demikian, di tengah kondisi perusahaan mengalami hambatan masalah.

Perusahaan masih berusaha bangkit dari keterpurukkan. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor terus berusaha keras untuk menghindari pengurangan jumlah pegawai serta senantiasa mengupayakan kondisi kondusif yang terbaik bagi seluruh Insan Antam. Langkah yang dilakukan yaitu melaksanakan rotasi kerja di perusahaan untuk meningkatkan motivasi pegawai dan menurunkan tingkat absensi kerja, sementara rotasi kerja membutuhkan waktu bagi pegawai untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini yakni :

1. Bagaimana pelaksanaan rotasi kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ?
2. Bagaimana produktivitas kerja pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ?
3. Apakah ada hubungan antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan variabel rotasi kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai, menyimpulkan hasil penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan di dalam perusahaan khususnya yang berkaitan dengan rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai pada PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan rotasi kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.
3. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

1. Bagi Penulis

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan berguna sebagai wahana melatih untuk berfikir secara ilmiah pada bidang manajemen sumber daya manusia yang khususnya berkaitan tentang persoalan-persoalan rotasi kerja dan produktivitas kerja pegawai.

2. Bagi Pembaca

Dalam penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya untuk menambah pengetahuan akademik bagi pembaca sehingga berguna untuk pengembangan ilmu khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang positif kepada pihak manajemen PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dalam melakukan strategi yang tepat dalam pelaksanaan rotasi kerja yang baik untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2014:11) di nyatakan bahwa Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner dalam Hasibuan (2014:11) di nyatakan bahwa Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Menurut Gerry Dessler dalam Widodo (2015:2) di nyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan dalam Widodo (2015:3) di nyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebuah ilmu dan seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antarmanusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektifitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, maupun masyarakat.

##### **2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Hartatik, (2014:17-19) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi-fungsi Manajemen
  - a. Perencanaan  
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dilaam membantu terwujudnya tujuan;
  - b. Pengorganisasian  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi;
  - c. Pengarahan  
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat;
  - d. Pengendalian  
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengndalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
2. Fungsi-fungsi Operasional
  - a. Pengadaan  
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
  - b. Pengembangan  
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan;
  - c. Kompensasi  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan;
  - d. Pengintegrasian  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan;
  - e. Pemeliharaan  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitias karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun;

- f. Kedisiplinan  
Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial;
- g. Pemberhentian  
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### **2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Henry Simamora dalam Hartatik, (2014:20-21) tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

1. Tujuan Sosial  
Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi;
2. Tujuan Organisasional  
Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantunya mencapai tujuan;
3. Tujuan Fungsional  
Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
4. Tujuan pribadi  
Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi.

### **2.1.4. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Priansa (2014:146), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Priansa (2014:148), pengembangan SDM dalam organisasi memiliki tujuan seperti:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi organisasi
3. Meningkatkan efektivitas organisasi
4. Mencegah kerusakan fasilitas organisasi
5. Mengurangi kecelakaan kerja
6. Meningkatkan pelayanan internal
7. Meningkatkan moral karyawan

8. Membuka kesempatan dalam pengembangan karir
9. Mengembangkan *leadership skill* dalam diri karyawan
10. Sukses kepemimpinan
11. Meningkatkan kompensasi yang akan diterima karyawan terlatih

Rotasi kerja. Di perusahaan sangatlah sering ditemukan kejenuhan karyawan dalam bekerja, rasa jenuh bisa dirasakan setiap pegawai. Tidak jarang kinerja karyawan mengalami fluktuasi, kondisi seperti ini diduga ada hubungannya dengan terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja disatu unit atau disatu pekerjaan, mengerjakan pekerjaan secara monoton, tidak ada kreativitas dan inovasi-inovasi baru. Akibatnya timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan dikalangan mereka, dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kondisi seperti itu tidaklah sehat.

Rotasi kerja adalah sebagai salah satu bentuk pengembangan potensi pegawai yang efektif. Selain bisa dijadikan sarana evaluasi, rotasi diyakini bisa meningkatkan produktivitas kerja, melahirkan kreatifitas dan mengobarkan kembali semangat kerja yang hampir padam. Suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan (Wahyudi, 2002:109).

## **2.2. Rotasi Kerja**

### **2.2.1. Pengertian Rotasi Kerja**

Secara umum, rotasi kerja dapat diartikan sebagai keadaan terhindar dari kebosanan dan kejenuhan selama melakukan pekerjaan. Dengan kata lain, rotasi pekerjaan merupakan salah satu faktor yang harus dilakukan oleh perusahaan. Pada perusahaan besar sebagian karyawannya tidak mau bekerja terlalu lama dalam satu pekerjaan, hal ini dapat mengakibatkan kebosanaan, sehingga akan berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas sehari-hari dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Rotasi kerja sangat bergantung pada jenis, bentuk, dan lingkungan dimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Rotasi bisa dimanfaatkan untuk mengetahui potensi setiap karyawan. Sehingga organisasi dapat menempatkan pegawai sesuai dengan potensi yang dimiliki. Selain itu pegawai mendapatkan pengetahuan baru yang sesuai dengan potensinya serta meminimalisir tingkat kejenuhan yang ada. Manfaat dari rotasi akan dapat memberikan kesegaran baru bagi pegawai, rasa jenuh dan depresi yang menghimpit karena kelamaan bekerja pada suatu pekerjaan tertentu akan hilang, setelah dilakukan rotasi dengan suasana baru diharapkan dapat memicu motivasi untuk lebih maju dan mendatangkan tingkat produktivitas kerja yang lebih baik. Tantangan demi tantangan baru dari tugas baru diharapkan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat.

Menurut Nanda (2014:48) rotasi kerja adalah perpindahan pegawai dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada



perubahan gaji. Rotasi kerja adalah hal yang biasa dilakukan oleh perusahaan atau instansi bagi para karyawan. Rotasi dilakukan bagi karyawan yang sudah lama bekerja.

Menurut Santoso dan Riyardi (2012:27) rotasi kerja merupakan sarana pembelajaran, penyegaran, sekaligus dapat menghilangkan kebosanan dari pekerjaan yang selama ini mereka lakukan.

Menurut Robbins dalam Andriani (2013:17) menjelaskan bahwa rotasi kerja dapat berperan untuk mengurangi kebosanan/kejenuhan kerja karyawan serta mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Rotasi pekerjaan mempunyai manfaat tidak langsung bagi organisasi maupun perusahaan yaitu karyawan dengan rentang keterampilan yang lebih luas memberi kesempatan manajemen dalam menjadwalkan kerja dengan fleksibel dengan menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengisi kekosongan personalia. Manfaat lainnya yaitu 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 dengan keterampilan yang telah dimiliki.

Menurut Robbins dalam Santoso dan Riyardi (2012:27) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Rotasi kerja mampu mengurangi kemonotonan yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai. Rotasi kerja adalah penugasan karyawan atau manajer dalam rangka mencari pengalaman dan keahlian dengan cara memindah-mindahkan untuk perencanaan pengembangan manajemen.

Menurut Kaswan (2013:201-202) rotasi pekerjaan meliputi pemberian serangkaian tugas kepada karyawan di wilayah fungsional yang berbeda di dalam organisasi. Tugas ini secara khusus bersifat mendatar dari pada vertikal dan dapat meliputi melakukan gugus tugas atau bergerak dari posisi lini menuju posisi staf. Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu rotasi pekerjaan memberi kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan-keterampilan baru memahami lebih baik fungsi-fungsi organisasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan dapat juga bertindak membantu karyawan membangun jaringan di dalam organisasi dan lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang jika kesempatan itu ada.

Selanjutnya, Shiri, Yari dan Dalghani (2012) menyatakan: *“Job Rotation is a method for job designing in which staff learn job skills from repetitive job task would be eliminated.”* Rotasi pekerjaan adalah metode untuk merancang pekerjaan di mana staf belajar keterampilan kerja dari tugas pekerjaan yang berulang akan dihilangkan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja merupakan metode untuk merancang perpindahan kerja pegawai dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Rotasi kerja salah satu fungsi pengembangan SDM yang diyakini berfungsi dapat memberikan banyak manfaat lain bagi perusahaan. Rotasi juga dapat mencegah timbulnya kebosanan dan mengurangi absennya pegawai serta 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 dengan keterampilan yang telah dimiliki.

### **2.2.2. Variabel-variabel Rotasi Kerja**

Pengukuran rotasi berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai rotasi kerja akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Sedangkan Menurut Ortega dan Mangiapane dalam Nanda (2014:51) menjelaskan bahwa rotasi kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti kemampuan pegawai, pengetahuan pegawai, dan kejenuhan pegawai.

#### **1. Kemampuan Pegawai**

Kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan pegawai ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hal ini karena besar kecilnya hasil kerja yang dicapai oleh pegawai berhubungan pula dengan produktivitas kerja perusahaan.

#### **2. Pengetahuan Pegawai**

Kemampuan yang dimiliki pegawai yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman. Setiap pegawai memiliki pengetahuan yang berbeda, begitu juga pekerjaan yang di laksanakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga adanya upaya perusahaan untuk mempertemukan pengetahuan yang di miliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut.

#### **3. Kejenuhan Pegawai**

Kelelahan yang disebabkan karena seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi, dan berkomitmen, bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal yang ke dua. Pegawai yang mengalami kejenuhan kerja akan merasakan energi dan minat yang berkurang terhadap pekerjaan mereka. Mereka pun merasakan kecemasan emosional, apatis, depresi, terganggu dan bosan serta selalu merasakan kegagalan di setiap aspek terhadap lingkungan pekerjaan, rekan

kerja dan bereaksi negatif terhadap masukan dari orang lain serta meningkatnya ketidakhadiran (absen) kerja.

### **2.2.3. Dampak Positif dan Negatif Rotasi Kerja**

#### **1. Dampak Positif Rotasi Kerja**

Manfaat rotasi dalam suatu perusahaan sekiranya ditunjukkan untuk mendorong perkembangan perusahaan untuk lebih baik dari sebelumnya. Dalam proses rotasi, hendaknya yang perlu diperhatikan adalah dampak yang baik untuk perusahaan, dengan begitu akan mampu mengangkat dan membawa perusahaan menjadi lebih baik dan berkembang.

Menurut Andriani (2013:18) Manfaat dengan adanya rotasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan dapat saling membantu dan berdiskusi dengan rekan kerja yang berbeda yang nantinya dapat mempercepat dalam mengatasi masalah karena adanya peningkatan kemampuan dan keterampilan diberbagai bidang pekerjaan. Dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan ini nantinya dapat membantu perusahaan saat terjadi kekosongan posisi karena dapat diisi sementara oleh karyawan yang ada.

Manfaat rotasi pekerjaan menurut Hasibuan dalam Indrayati (2014:37) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaan.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk melaksanakan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan pegawai.
7. Alat pendorong atau spirit kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka.
8. Untuk memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

#### **2. Dampak Negatif Rotasi Kerja**

Rotasi kerja baik bagi karyawan itu sendiri dan organisasi secara keseluruhan. Persoalannya tidak semua karyawan antusias bila ia mendapatkan giliran rotasi kerja. Seolah-olah rotasi kerja menjadi momok yang sangat menakutkan bagi karyawan, terutama karyawan yang tidak siap dengan perubahan baru. Karyawan menjadi cemas bila ia harus dipindahkan pada posisi yang baru dan harus menghadapi tantangan kerja yang serba asing. Persoalan yang relavan dengan rotasi kerja adalah

bila program rotasi kerja itu tidak dilakukan secara terencana oleh organisasi. Hal ini sering terjadi pada organisasi yang lemah manajemennya, tidak ada perencanaan matang, dana untuk mencegah dampak buruk rotasi kerja tidak dianggarkan, karyawan yang terkena rotasi adalah karyawan yang tidak disukai oleh pimpinan sedangkan karyawan yang disukai oleh pimpinan tidak akan kena rotasi, rotasi kerja juga bisa terjadi secara mendadak tanpa ada persiapan yang memadai, dan rotasi kerja juga dapat terjadi pada semua karyawan yang dipersepsikan tidak dapat mengikuti ritme kerja pimpinan.

Dampak buruk akan terjadi bila rotasi kerja tidak direncanakan dengan baik, karyawan yang terkena rotasi kerja tidak akan mendapatkan pelatihan dan konseling yang memadai. Mereka menjadi stress karena tidak tahu apa yang harus dikerjakan dengan posisi barunya. Kinerja karyawan cenderung turun, selain itu karyawan yang terkena rotasi kerja menjadi curiga dan tidak mempercayai pemimpin dalam mengelola organisasi. Apalagi bila rotasi kerja dilakukan pemimpin untuk memindahkan karyawan pada bagian yang dianggap kering (sedikit kemungkinannya mendapatkan tambahan uang).

Menurut Sanali & Bahron (2013:160-166) menjadi yakin bahwa rotasi kerja dilakukan sebagai cara halus pemimpin untuk menyingkirkan karyawan yang tidak disukai.

Menurut Mohsan, (2012:7114-7119) Dampak negatif rotasi kerja adalah pada motivasi kerja karyawan. Hal itu berarti bahwa semakin sering organisasi melakukan rotasi kerja, maka semakin turun motivasi kerja karyawan.

Menurut Mohsan, (2012:7114-7119) Karyawan yang terkena rotasi kerja biasanya mengharapkan adanya promosi kerja. Bila itu tidak terjadi, maka mereka kecewa sehingga motivasi kerja menurun. Alasan lainnya adalah adanya kecemasan bahwa ia akan kehilangan kemampuannya. Pada posisi yang lama, ia merasa sudah sangat terampil bekerja. Bila dipindah pada posisi yang lain, maka ia merasa menjadi tidak terampil lagi, sehingga motivasi kerjanya turun ketika mengalami rotasi kerja.

Akan tetapi, dampak negatif ini dapat dikontrol dan dihindari jika perusahaan menjalankan praktik rotasi kerja secara semestinya dan menggunakan pengukuran yang sesuai. Jadwal rotasi kerja yang semestinya, penyeleksian pekerjaan yang sesuai pelatihan, waktu yang cukup untuk belajar, dan mekanisme kompensasi merupakan contoh ukuran yang sesuai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses rotasi kerja khususnya pada proses awal terjadinya rotasi kerja dapat mengakibatkan penurunan produktifitas dan kualitas karena mereka yang baru dirotasi kerja harus belajar dengan pekerjaan yang baru. Kecuali, mereka sudah mahir dalam menjalankan pekerjaan yang baru. Rotasi pekerjaan dapat memberikan dampak pada proses perawatan dalam hal ini adalah perkembangan dari sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan proses pelatihan memerlukan biaya yang tidak sedikit, sehingga salah satu proses

penanggulangannya dilakukan dengan rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan juga merupakan proses transformasi dari sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia. Merujuk hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa rotasi memberikan suatu metode untuk mendesain suatu pekerjaan untuk proses pembelajaran dan kemampuan bekerja ditempat yang baru dan memiliki kesempatan untuk membuat perbedaan dari tugas mereka.

#### **2.2.4. Tahapan Rotasi Kerja**

Tahapan Rotasi Kerja menurut Lie dalam Andriani (2013:16) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi kerja diantaranya yaitu :

1. Menanyakan kepada karyawan apakah karyawan mau untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang kepekerjaan yang lainnya. Sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Selain itu imbalan tambahan mungkin bisa diberikan bila karyawan bersedia dipindahkan atau dirotasi.
2. Melakukan tes atau ujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan. Hal ini perlu dilakukan agar rotasi pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian dan kemampuan, karena orang yang suka ber-explorasi dapat menjadi tes bila mendapatkan kerja yang monoton.
3. Melakukan training atau pelatihan bila diperlukan sehingga karyawan dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan yang baru.
4. Memindahkan karyawan berkelompok sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir stres kerja terutama bila karyawan yang dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda.
5. Melakukan pengawasan performa karyawan. Dengan mendokumentasikan kerja karyawan pada tempat kerja baru untuk mengetahui karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya atau tidak.
6. Menanyakan kembali pada karyawan apakah karyawan tersebut betah atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap pada pekerjaan barunya atau pindah kepekerjaan lamanya setelah beberapa bulan.

#### **2.2.5. Indikator Rotasi Kerja**

Adapun indikator rotasi kerja menurut Kaymaz (2010:74) meliputi :

1. Tingkat kejenuhan kerja.
2. Pengetahuan.
3. Keterampilan.
4. Kompetensi.
5. Persiapan manajemen.
6. Pilihan posisi kerja yang tepat.
7. Pengembangan hubungan sosial.

### 2.2.6. Karakteristik Sistem Rotasi Kerja yang Efektif

Menurut Kaswan (2013:204) ada karakteristik sistem rotasi kerja yang efektif dapat dilihat pada Tabel 3. Seperti yang kita lihat, sistem rotasi kerja yang efektif terkait dengan pelatihan, perkembangan, dan sistem manajemen karir perusahaan.

Tabel 7

#### Karakteristik Sistem Rotasi Pekerjaan yang Efektif

1. Rotasi pekerjaan digunakan untuk mengembangkan keterampilan serta memberi kepada karyawan pengalaman yang dibutuhkan untuk posisi manajerial.
2. Karyawan memahami keterampilan khusus yang akan dikembangkan melalui rotasi.
3. Rotasi pekerjaan digunakan untuk semua tingkat dan jenis karyawan.
4. Rotasi pekerjaan dikaitkan dengan proses manajemen karir sehingga karyawan mengetahui kebutuhan pengembangan yang diberikan melalui masing-masing penugasan kerja.
5. Manfaat rotasi dimaksimalkan dan biayanya diminimalkan melalui manajemen waktu rotasi untuk mengurangi biaya beban kerja dan membantu karyawan memahami peranan rotasi pekerjaan dalam rencana pengembangan.
6. Semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk penugasan rotasi tanpa memandang kelompok demografis.

Sumber : Kaswan (2013:204)

## 2.3. Produktivitas

### 2.3.1. Pengertian Produktivitas Kerja

Masalah produktivitas adalah masalah penting bagi perusahaan terutama dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas akan sangat mendukung kemampuan bersaingnya, karena dengan lebih produktif ia dapat menjual dengan harga yang lebih bersaing. Untuk dapat meningkatkan produktivitasnya suatu organisasi memerlukan dukungan kemampuan manajemen SDM yang dapat menciptakan dan memotivasi karyawan yang dapat bekerja lebih produktif.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas suatu perusahaan bukan hanya dengan cara bekerja lebih keras, akan tetapi bekerja lebih cerdas dan ikhlas. Keadaan dunia saat ini pada umumnya, menuntut untuk kita agar dapat menghasilkan kerja yang lebih besar, tetapi dengan menggunakan SDM, uang, waktu, tempat dan sumber daya lainnya secara lebih hemat. Tingkat produktivitas dapat diukur dari rasio *output* produksi dibagi *input* bahan produksi. Rasio ini merupakan indeks produktivitas.

Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Pengertian produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan sosiologi.

Edi Sutrisno dalam Mulyadi (2015:100) mengemukakan bahwa produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Menurut Darsono & Tjatjuk (2011:168) produktivitas adalah *output* dibagi *input*. Pada setiap proses terjadi transformasi *input* menjadi *output*. *Input* terdiri dari tenaga kerja, bahan baku, metode kerja, alat kerja, modal kerja, dan informasi. *Output* adalah barang-barang atau jasa memiliki nilai tambah. Produktivitas merupakan ukuran hubungan antara *input* dan *output*. Produktivitas dihasilkan dari kapabilitas SDM dalam menggunakan alat kerja, metode kerja, modal kerja, bahan baku, dan informasi.

Menurut Husein Umar dalam Suwatno (2014:219) produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*).

Menurut Whitmore yang dikutip TjutjuYuniarsih dan Suwatno (2013:157) : “*Productivity is measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resources to the amount of resources employee*”. Produktivitas adalah ukuran dari penggunaan sumber daya dari suatu organisasi dan biasanya dinyatakan sebagai rasio dari output yang diperoleh dengan menggunakan sumber daya.

Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). dengan kata lain, produktivitas memiliki dimensi. Pertama adalah efektifitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, waktu. Kedua adalah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.

### **2.3.2. Ciri-ciri Pegawai yang Produktif**

Menurut Husein Umar (2013:25) terdapat ciri-ciri pegawai yang produktif adalah:

1. Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat;
2. Komponen secara profesional;

3. Kreatif dan inovatif;
4. Memahami pekerjaan;
5. Belajar dengan ‘cerdik’, menggunakan logika, efisien, tidak mudah menyerah;
6. Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti;
7. Dianggap bernilai oleh atasannya;
8. Memiliki catatan prestasi yang baik;
9. Selalu meningkatkan kualitas diri;

### **2.3.3. Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Produktivitas Kerja**

Menurut Kasmir (2016:104) ada beberapa faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan antara lain : pelatihan dan pendidikan, hubungan industrial, kemampuan fisik karyawan.

1. Pelatihan dan pendidikan karyawan  
Dengan diadakannya program pelatihan dan pendidikan kerja kepada karyawan maka hal ini untuk menambah dan melengkapi keterampilan yang tepat melaksanakan pekerjaannya. Serta menggunakan peralatan yang disediakan oleh pihak perusahaan;
2. Hubungan industrial  
Hubungan industrial, adalah hubungan antara pimpinan atau wakil dari perusahaan dan wakil pekerja atau serikat pekerja bila sudah mengenai pekerjaan dan pribadi antara atasan dan bawahan yang dilakukan sehari-hari;
3. Sikap mental dan kemampuan fisik karyawan  
Sikap mental dan kemampuan fisik karyawan, kondisi sikap dan mental semua karyawan akan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan/organisasi, karena kondisi sikap dan fisik karyawan sangat erat hubungan dengan produktivitas kerja karyawan.

Sedangkan menurut Widodo (2015:220) faktor -faktor yang berhubungan dengan produktivitas suatu perusahaan antara lain adalah :

1. Keadaan lingkungan ekonomi, seperti perdagangan dunia, tingkat suku bunga, nilai tukar uang, harga sumber daya dan sebagainya.
2. Keadaan pasar, keadaan pasar apakah sedang naik atau turun, harga, mutu, kemampuan distribusi dan tingkat kompensasi.
3. Tingkat perubahan lingkungan, seperti perkembangan teknologi, sosial dan ekonomi.
4. Keadaan organisasi, seperti budaya, struktur dan kecocokan organisasi.
5. Keadaan SDM, seperti sikap, gaya, komitmen dan system nilai yang dianut orang-orang yang ada dalam organisasi itu.
6. Sistem penghargaan dalam aspek financial, psikologi dan keadilan.



7. Keadaan informasi teknologi yang digunakan, seperti perancangannya fasilitasnya, metode, sistem dan tekniknya.

#### 2.3.4. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting di semua tingkat ekonomi. Pengukuran produktivitas berhubungan dengan perubahan produktivitas sehingga usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas dapat dievaluasi. Pengukuran dapat juga bersifat prospektif dan sebagai masukan untuk pembuatan keputusan strategik.

Pengukuran produktivitas adalah penilaian kuantitatif atas perubahan produktivitas. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menilai apakah efisiensi produktif meningkat atau menurun. Hal ini berguna sebagai informasi untuk menyusun strategis bersaing dengan perusahaan lain, sebab perusahaan yang produktivitasnya rendah biasanya kurang dapat bersaing dengan perusahaan yang produktivitasnya tinggi.

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai, secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel, juga ukurannya yang digunakan sangat bervariasi. Produktivitas kerja pegawai dapat diukur melalui pendekatan yang pada umumnya memperbandingkan antara *output* dengan *input*.

Gaspers dalam Yuniarsih dan suwatno (2011:162) menuliskan pengukuran tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{Indeks Produktivitas} = \frac{\text{Output} = \text{Performance} = \text{Efektivitas}}{\text{Input} \quad \text{Alokasi Sumber} \quad \text{Efisiensi}}$$

Efektivitas berkaitan dengan sejauhmana sasaran dapat dicapai atau target dapat direalisasikan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan bagaimana berbagai sumber daya dapat digunakan secara benar dan tepat sehingga tidak terjadi pemborosan. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja efektif dan efisien cenderung mampu menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi. Bila efektivitas tinggi namun efisiensi rendah, berarti telah terjadi pemborosan, sebaliknya jika efisiensi tinggi namun efektivitas rendah berarti kegiatan tidak mencapai sasaran, hasil yang dicapai lebih rendah dari target.

Produktivitas kerja didukung oleh tingkat usaha yang dilakukan pegawai dalam menampilkan kemampuan profesionalnya secara berkesinambungan, sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian pengukuran produktivitas kerja pegawai selain

berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari sisi kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.

### **2.3.5. Indikator Produktivitas Kerja**

Namun menurut Sutrisno dalam Kasmir (2016:103-104) mengatakan bahwa untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, sebagai berikut : kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, efisiensi.

1. Kemampuan  
Kemampuan, mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Kemampuan karyawan sangat tergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam kerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai  
Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja  
Ini merupakan upaya untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri  
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
5. Mutu  
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan pada dirinya sendiri.
6. Efisiensi  
Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.



### 2.3.6. Manajemen Produktivitas

Menurut Gaol (2014:692) terdapat berbagai bentuk pelaksanaan usaha menaikkan produktivitas di perusahaan dapat dilakukan mulai dari tindakan di bidang produksi, pemasaran, pembiayaan sampai kepada tindakan manajemen, pembinaan personil, rekayasa, penyusunan pabrik, transportasi, dan lain-lain. Sebagai contoh yang paling dekat dengan jurusan manajemen adalah perbaikan-perbaikan sebagai berikut :

1. teknik tata cara kerja
2. peningkatan K3
3. perbaikan tata letak pabrik
4. perbaikan desain produk
5. perbaikan desain dan pemilihan proses
6. penggunaan alat bantu kerja
7. pengendalian persediaan sampai nihil (JIT)
8. perencanaan dan pengendalian produksi
9. pengendalian kualitas sampai pada *zero defect*
10. Rekayasa nilai, dan optimasi

## 2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai keterkaitan antara Rotasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai sudah dilakukan peneliti-peneliti terdahulu. Berbagai penelitian dengan variabel yang sama banyak ditemukan salah satunya adalah :

No.	Penulis /Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Mohamad Jain (2016) Hubungan Rotasi Jabatan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Kutai Timur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotasi Kerja</li> <li>• Produktivitas Kerja</li> </ul>	Hasil dari penelitian menunjukkan koefisien korelasi (r) 0,937 yang berkisar 0,800-0,999 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka dalam hal ini terdapat hubungan yang positif antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa rotasi kerja yang tinggi akan diikuti pula dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi	Penelitian ini menggunakan variabel X yaitu rotasi kerja, variabel Y yaitu produktivitas kerja dan dengan jenis perusahaan yang berbeda
2.	Hubungan Rotasi Kerja Dengan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotasi Kerja</li> <li>• Produktivitas Kerja</li> </ul>	Hasil dari penelitian menunjukkan hasil analisis koefisien	Penelitian ini menggunakan variabel X yaitu

<p>Produktivitas Kerja Pada Pegawai Bagian Tebang Angkut Di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun</p>	<p>Korelasi Product Moment, diperoleh r sebesar 0,403. Artinya rotasi kerja dengan produktivitas kerja memiliki hubungan yang sedang. Koefisien determinasi diperoleh bahwa rotasi kerja dapat berkontribusi dengan produktivitas kerja sebesar 16,24% sedangkan sisanya 83,76% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya diluar program rotasi kerja. Sedangkan uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan nilai thitung &gt; ttabel sebesar (3,4672 &gt; 1,669) berarti Ho ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat hubungan nyata antara variabel X (Rotasi Kerja) dengan variabel Y (Produktivitas Kerja).</p>	<p>rotasi kerja, variabel Y yaitu produktivitas kerja dan dengan perusahaan yang berbeda</p>	
<p>3. Markahasa Timbul (2014) Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada PTPN IV PERSERO AFD III Kebun Pabatu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotasi Kerja</li> <li>• Produktivitas Kerja</li> </ul>	<p>Hasil analisis data pada variabel Rotasi kerja dengan produktivitas kerja menunjukkan nilai <math>p = 0,052 &gt; 0,05</math>, yang berarti ada hubungan positif antara rotasi kerja dengan produktivitas. Hal ini bermakna bahwa rotasi kerja yang tinggi akan diikuti pula dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi</p>	<p>Penelitian ini menggunakan variabel X yaitu rotasi kerja, variabel Y yaitu produktivitas kerja dan dengan perusahaan yang berbeda</p>

#### 2.4.2. Kerangka Pemikiran

Dalam perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia, peran sumber daya manusia didalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia diperusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.

Produktivitas yang optimal dapat dicapai melalui kuantitas sumber daya manusia yang cukup dengan pekerjaan yang diterima oleh perusahaan. Dengan demikian produktivitas berkaitan dengan rotasi kerja karyawan. Oleh sebab itu produktivitas yang baik akan tercapai dengan jumlah karyawan yang sesuai dengan pekerjaan.

Rotasi kerja yaitu proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain, sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang sering dikerjakan oleh karyawan dan biasanya dilakukan oleh setiap perusahaan dengan kebijakan-kebijakan sendiri dalam penerapan waktu rotasi pekerjaan. Pelaksanaan rotasi kerja menjadi perhatian penting pada berbagai organisasi, karena semakin tingginya tingkat rotasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin besar pula kebutuhan perusahaan akan perbaikan-perbaikan yang harus dicapai setiap harinya. Hal ini dilihat dari rendahnya semangat kerja pegawai baik dari ketidakhadiran (absensi) maupun dari tidak tercapainya target produksi yang berakibat pada kerugian yang dialami pihak perusahaan.

Dalam praktik produksi bahwa rotasi kerja dapat menguntungkan dan juga merugikan baik bagi pekerja maupun bagi organisasi.

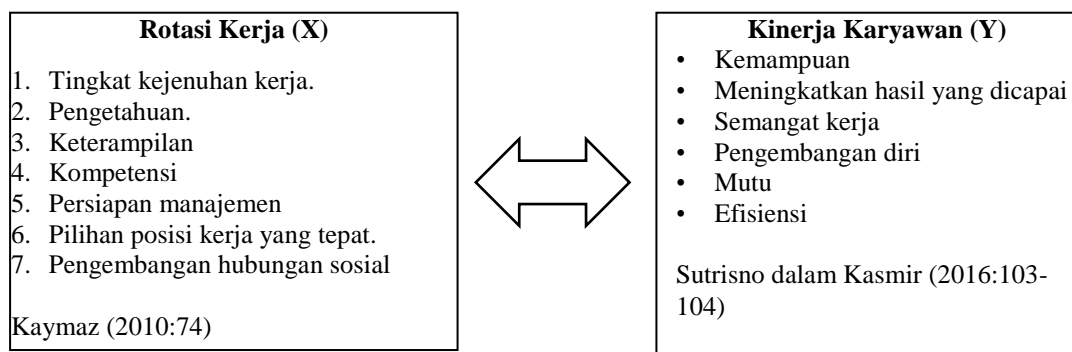
1. Bagi pekerja pelaksanaan rotasi kerja atau perpindahan kerja dapat menguntungkan jika dilaksanakan dengan baik, seperti merotasi pegawai yang kesehatannya terganggu akibat kondisi lingkungan kerja yang kurang baik bagi tubuh dan dinilai tidak cocok untuk terus bekerja ditempat tersebut, memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, menghilangkan rasa jenuh atau rasa bosan karyawan terhadap pekerjaan, rotasi kerja sebagai alat pendorong atau spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka, untuk memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasi kerja karyawan dan meminimalisir penurunan hasil kerja.
2. Bagi pekerja pelaksanaan rotasi kerja atau perpindahan kerja dapat merugikan jika dilaksanakan dengan kurang baik, seperti merotasi pegawai yang tidak siap untuk dirotasi sehingga menuai protes dari pegawai tersebut, pegawai yang dirotasi tidak mendapatkan pelatihan dan konseling yang memadai, pegawai yang dirotasi kerja tidak berlanjut kepada promosi kerja sehingga motivasi kerja menurun dan adanya kecemasan bagi pegawai yang dirotasi bahwa ia akan kehilangan kemampuannya atau karyawan merasa ia menjadi tidak terampil lagi ketika mengalami rotasi kerja.
3. Bagi organisasi rotasi kerja atau perpindahan kerja dapat menguntungkan jika dilaksanakan dengan baik seperti memberi kesempatan manajemen dalam menjadwalkan kerja dengan fleksibel menyesuaikan dengan perubahan dan mengisi kekosongan personalia, meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan, untuk tindakan pengamanan yang lebih baik, untuk mengetahui potensi setiap karyawan sehingga organisasi dapat menempatkan pegawai sesuai dengan potensi yang

dimiliki, dan membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran pegawai, sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap pegawai dapat melakukan beberapa pekerjaan dengan keterampilan yang telah dimiliki.

4. Bagi organisasi rotasi kerja atau perpindahan kerja dapat merugikan jika dilaksanakan dengan kurang baik seperti lemah manajemennya tidak ada perencanaan matang dalam merotasi pegawai, merotasi pegawai yang dipersepsikan tidak dapat mengikuti ritme kerja pimpinan, pegawai yang terkena rotasi adalah pegawai yang tidak disukai oleh pimpinan, dana untuk mencegah dampak buruk rotasi kerja tidak dianggarkan dan semakin sering organisasi melakukan rotasi kerja maka semakin turun motivasi kerja pegawai.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa rotasi kerja memiliki hubungan dengan produktivitas kerja. Pada perusahaan PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor khususnya bagian operasional berusaha meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga terpenuhi perbaikan-perbaikan yang harus dicapai setiap harinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Kaswan (2013:202) yang menyatakan ada sebuah riset yang mendukung aktivitas rotasi pekerjaan. Temuannya adalah bahwa rotasi pekerjaan terkait dengan hasil-hasil seperti produktivitas, promosi, dan kepuasan, serta persepsi terkait dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan manfaat karir yang lain. Selain itu rotasi pekerjaan membantu karyawan memperoleh apresiasi yang menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan, meningkatkan pemahaman fungsi perusahaan yang berbeda, mengembangkan jaringan kontak dan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat konstelasi penelitian dalam gambar berikut ini.



Gambar 9  
Konstelasi Penelitian

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan atau jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya agar dapat atau layak dipertanggungjawabkan. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

1. Pelaksanaan rotasi kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor cukup baik.
2. Tingkat produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor cukup baik.
3. Diduga adanya hubungan yang positif dan signifikan antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif di mana peneliti mengumpulkan data berdasarkan pandangan dari sumber data bukan pandangan peneliti.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dengan rotasi kerja sebagai variabel independen (X), dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen (Y).

##### **3.2.2. Unit Analisis**

Unit Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah unit analisis berupa individual, yaitu sumber data yang diperoleh merupakan respon setiap orang / individu dalam suatu kelompok atau organisasi. Individu yang dimaksud yaitu pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dengan jumlah pegawai 107 orang.

##### **3.2.3. Lokasi Penelitian**

Penulis melakukan penelitian skripsi ini pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor Desa Bantar Karet kecamatan Nanggung kabupaten Bogor Jawa Barat.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1. Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif sebagai penunjang data kualitatif.

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara atau berupa uraian/penjelasan mengenai variabel yang diteliti.
2. Data kuantitatif yaitu data mengenai jumlah, tingkatan, perbandingan, dan volume yang berupa angka-angka.

##### **3.3.2. Sumber Data Penelitian**

1. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung melalui survei dan observasi dengan wawancara dan menyebar kuisioner kepada responden mengenai variabel-variabel yang diteliti.
2. Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, yaitu diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain. Data sekunder yang digunakan peneliti didapatkan dari

informasi berbagai sumber serta literatur dan buku-buku yang memberikan informasi untuk penelitian ini.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Dalam melakukan proses penelitian ini, variabel yang digunakan adalah:

#### 1. Variabel Independen (Bebas)

Menurut Sugiyono (2016:39) menyatakan bahwa “variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya dan timbulnya variabel dependent (terikat)”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Rotasi Kerja.

#### 2. Variabel Dependen (Terikat)

Menurut Sugiyono (2016:39) menyatakan bahwa “variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”. Dimana yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah Produktivitas Kerja.

Operasional variabel diperlukan untuk menentukan indikator, ukuran, dan skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian.

Tabel 8  
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Rotasi Kerja (X)	Tingkat kejenuhan kerja	• menunda pekerjaan	Ordinal
		• terlambat kerja tanpa alasan yang jelas	
		• suasana dan fasilitas	
	Pengetahuan	• perencanaan pekerjaan	Ordinal
		• memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan	
		• memecahkan masalah	
	Keterampilan	• kemudahan akses untuk mencari informasi	Ordinal
		• mencari informasi tambahan terkait pekerjaan	
		• mempengaruhi dan meyakini orang lain dalam bekerja	
	Kompetensi	• percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki	Ordinal
		• tidak merasa rendah diri ketika mengalami kegagalan	
		• mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda	
	Persiapan manajemen	• pemberitahuan dan penjelasan alasan rotasi kerja kepada karyawan	Ordinal
		• menanyakan persetujuan rotasi kerja pada karyawan	
• pertimbangan dalam melakukan kebijakan rotasi			
Pilihan posisi	• menambah pengalaman dan pengetahuan	Ordinal	
	• menghilangkan kejenuhan dan kebosanan		

	kerja yang tepat	<ul style="list-style-type: none"> <li>menetapkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan</li> </ul>	
	Pengembangan hubungan sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>menjaga sikap baik didalam lingkungan kerja</li> <li>hubungan yang baik dengan teman sekerja baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan</li> </ul>	
Produktivitas Kerja (Y)	Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>menguasai bidang pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>tugas dan tanggung jawab</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>keterampilan kerja</li> </ul>	
	Meningkatkan hasil yang dicapai	<ul style="list-style-type: none"> <li>target kerja dan pekerjaan selesai</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>jumlah hasil pekerjaan</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>meminimalisir kesalahan</li> </ul>	
	Semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>merasa jenuh terhadap pekerjaan</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban kerja</li> </ul>	
	Pengembangan diri	<ul style="list-style-type: none"> <li>membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>peluang untuk pengembangan pegawai</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>mengikuti pelatihan</li> </ul>	
Mutu	<ul style="list-style-type: none"> <li>kualitas kerja</li> </ul>	Ordinal	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan perusahaan</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>mutu dari hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan</li> </ul>		
Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	Ordinal	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>metode pelaksanaan kerja</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil</li> </ul>		

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:62) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Pada penelitian ini metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode nonprobabilitas *purposive sampling* berarti teknik pengambilan sampel secara sengaja. Maksudnya, peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena ada pertimbangan tertentu.

Untuk mengetahui jumlah sample penulis menggunakan metode Slovin (Sugiyono, 2011:87) dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

$n$  = Ukuran sampel/jumlah responden

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Persen kelonggaran

Tingkat kesalahan pengambilan sample dalam penelitian ini diambil menggunakan  $e = 0,05$  atau 5%.

Sampel pada penelitian ini ditujukan untuk para pegawai di divisi operasional yang berjumlah 107 pegawai, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 5% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Slovin: } n = \frac{107}{1 + 107(0,05)^2}$$

$$\text{Slovin: } n = \frac{107}{1.2675}$$

$$\text{Slovin } n = 84$$

Sampel yang diperoleh adalah 84.418146 dibulatkan menjadi 84 orang dari seluruh total pegawai bagian operasional PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan metode sampling diatas, maka data yang terpilih dikumpulkan melalui metode survei dan observasi. Metode pengumpulan data ditentukan berdasarkan jenis data berdasarkan sumber, yaitu data primer dan data sekunder:

1. Data primer diperoleh dengan melakukan metode survei dan observasi sebagai berikut:
  - a. Survei adalah metode pengumpulan data primer yang diperoleh dengan melakukan teknik sebagai berikut:
    - 1) Wawancara yaitu peneliti melakukan interaksi dan komunikasi dengan *Assisten manager* bagian *Human Resources Planning and Development* dan *Assisten manager* bagian *Operational* PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.
    - 2) Kuisisioner yaitu dengan membuat pertanyaan tertulis lalu memberikannya kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan variabel penelitian. Kemudian pertanyaan tersebut akan diukur dengan menggunakan skala Likert dan diberikan skor sebagai berikut:

Tabel 9  
Skala Likert

Jawaban Responden	Skor
Sangat setuju / selalu / sangat positif	5
Setuju / sering / positif	4
Kurang setuju / Kadang-kadang / netral	3
Tidak setuju / hampir tidak pernah / negatif	2
Sangat tidak setuju / tidak pernah / Sangat negatif	1

Sumber : Sugiyono (2011:168-169)

- b. Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.
2. Data Sekunder diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain dan diolah dengan cara manual menjadi tabel, atau gambar yang dapat memberikan informasi bagi pihak lain.

### 3.7. Uji Kualitas Data

Uji Kualitas Data merupakan sebuah penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan reliable sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian.

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevaliditasan atau keaslian suatu instrument. Penelitian ini menguji validitas dengan analisis bukti skor-skor yang ada pada butir yang dimaksud di korelasikan dengan skor total, selanjutnya dihitung dengan menggunakan rumus *Pearson product moment* dengan menggunakan alat bantu program SPSS.

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r : Koefisien validitas item yang dicari  
 N : Jumlah responden  
 X : Skor yang diperoleh subjek dari keseluruhan item

- Y : Skor total  
 X : Jumlah nilai dalam distribusi X  
 Y : Jumlah nilai dalam distribusi Y  
 $X^2$  : Jumlah kuadrat dalam kontribusi X  
 $Y^2$  : Jumlah kuadrat dalam kontribusi Y

(Sugiono, 2008:94)

Kriteria keputusan pengujian validasi responden dengan menggunakan taraf signifikan sebagai berikut :

1. Item pertanyaan yang diteliti dikatakan valid jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$
  2. Item pertanyaan yang diteliti dikatakan tidak valid jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$
1. Uji Validitas Rotasi Kerja

Tabel 10  
 Hasil Uji Validitas Rotasi Kerja

Pertanyaan	r hitung	r tabel n = 42 $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kesimpulan
1	0,432	0,304	r hitung > r tabel	Valid
2	0,636	0,304	r hitung > r tabel	Valid
3	0,454	0,304	r hitung > r tabel	Valid
4	0,570	0,304	r hitung > r tabel	Valid
5	0,377	0,304	r hitung > r tabel	Valid
6	0,539	0,304	r hitung > r tabel	Valid
7	0,521	0,304	r hitung > r tabel	Valid
8	0,549	0,304	r hitung > r tabel	Valid
9	0,591	0,304	r hitung > r tabel	Valid
10	0,701	0,304	r hitung > r tabel	Valid
11	0,567	0,304	r hitung > r tabel	Valid
12	0,552	0,304	r hitung > r tabel	Valid
13	0,700	0,304	r hitung > r tabel	Valid
14	0,657	0,304	r hitung > r tabel	Valid
15	0,667	0,304	r hitung > r tabel	Valid
16	0,590	0,304	r hitung > r tabel	Valid
17	0,637	0,304	r hitung > r tabel	Valid
18	0,476	0,304	r hitung > r tabel	Valid
19	0,482	0,304	r hitung > r tabel	Valid
20	0,565	0,304	r hitung > r tabel	Valid
21	0,460	0,304	r hitung > r tabel	Valid

Sumber data : data primer, diolah, 2018

Kesimpulan dari tabel diatas diketahui bahwa hasil validitas rotasi kerja menunjukkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga setiap pertanyaan dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

## 2. Uji Validitas Produktivitas Kerja Pegawai

Tabel 11  
Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja Pegawai

Pertanyaan	r hitung	r tabel n = 42 $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kesimpulan
1	0,318	0,304	r hitung > r tabel	Valid
2	0,461	0,304	r hitung > r tabel	Valid
3	0,747	0,304	r hitung > r tabel	Valid
4	0,496	0,304	r hitung > r tabel	Valid
5	0,746	0,304	r hitung > r tabel	Valid
6	0,726	0,304	r hitung > r tabel	Valid
7	0,471	0,304	r hitung > r tabel	Valid
8	0,612	0,304	r hitung > r tabel	Valid
9	0,411	0,304	r hitung > r tabel	Valid
10	0,383	0,304	r hitung > r tabel	Valid
11	0,546	0,304	r hitung > r tabel	Valid
12	0,353	0,304	r hitung > r tabel	Valid
13	0,730	0,304	r hitung > r tabel	Valid
14	0,742	0,304	r hitung > r tabel	Valid
15	0,484	0,304	r hitung > r tabel	Valid
16	0,353	0,304	r hitung > r tabel	Valid
17	0,602	0,304	r hitung > r tabel	Valid
18	0,815	0,304	r hitung > r tabel	Valid

Sumber data : data primer diolah, 2018

Kesimpulan dari tabel diatas diketahui bahwa hasil validitas produktivitas kerja menunjukkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga setiap pertanyaan dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

## 3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas data yang tinggi terjadi jika fakta yang telah dikumpulkan tidak berubah apabila diadakan pengamatan ulang. Kehandalan ini terutama berhubungan dengan kemampuan peneliti untuk mencari data (dalam bentuk kuisisioner). Reabilitas merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relative konsisten. Pengukuran relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Suatu instrument dinyatakan realibel, bila koefisien reabilitas 0.6 berdasarkan pendapat tersebut dinyatakan realibel jika nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0.6$  dan dinyatakan tidak realibel jika nilainya  $\leq 0.6$ . Menguji reabilitas dapat diukur dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach :

$$\alpha = r_{ii} = \left( \frac{k}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_b^2}{S_{tot}^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{ii}$  = koefisien reliabilitas instrument

k = jumlah butir instrument

$S_b^2$  = varians butir  
 $S_{tot}^2$  = varians total

(Sugiono, 2008:96)

Kriteria penilaian terhadap koefisien  $\alpha$  Cronch bach sebagai berikut :

No.	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Kurang Realibel
2	$\alpha < \alpha < 0,8$	Cukup Realibel
3	$\alpha < 0,8$	Sangat Realibel

Berikut ini adalah hasil dari pengolahan data kuesioner setelah menggunakan *software SPSS versi 23* :

1. Uji Reliabilitas Rotasi Kerja

Uji Reliabilitas dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha*, bahwa data atau case yang valid berjumlah 42. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel rotasi kerja sebesar 0,890.

Tabel 12  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	42	100,0

Sumber data : output SPSS 23

Tabel 13  
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	21

Sumber data : output SPSS 23

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 42 dengan persentase 100% dan tidak ada yang dikeluarkan (*exlude*) dan *reliability statistics* menunjukkan bahwa bahwa *cronbach's alpha* untuk variabel rotasi kerja sebesar 0,890 yang berarti diterima maka disimpulkan instrumen penelitian telah reliabel.



Tabel 14  
Hasil Uji Reliabilitas Rotasi Kerja

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Rotasi Kerja	1	0,890	0,888	Reliabel
	2	0,890	0,883	Reliabel
	3	0,890	0,888	Reliabel
	4	0,890	0,883	Reliabel
	5	0,890	0,890	Reliabel
	6	0,890	0,887	Reliabel
	7	0,890	0,887	Reliabel
	8	0,890	0,886	Reliabel
	9	0,890	0,885	Reliabel
	10	0,890	0,882	Reliabel
	11	0,890	0,885	Reliabel
	12	0,890	0,886	Reliabel
	13	0,890	0,881	Reliabel
	14	0,890	0,882	Reliabel
	15	0,890	0,882	Reliabel
	16	0,890	0,883	Reliabel
	17	0,890	0,884	Reliabel
	18	0,890	0,889	Reliabel
	19	0,890	0,886	Reliabel
	20	0,890	0,886	Reliabel
	21	0,890	0,889	Reliabel

Sumber data : *output SPSS 23*

2. Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja Pegawai

Uji Reliabilitas dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha* bahwa data atau case yang valid berjumlah 42. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel produktivitas kerja pegawai sebesar 0,890.

Tabel 15  
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	42	100,0

Sumber data : *output SPSS 23*

Tabel 16  
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	18

Sumber data : *output SPSS 23*

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau *case* yang valid berjumlah 42 dengan persentase 100% dan tidak ada yang dikeluarkan (*exlude*) dan *reliability statistics* menunjukkan bahwa *cronbach alpha* untuk variabel produktivitas kerja karyawan sebesar 0,876 yang berarti diterima maka disimpulkan instrumen penelitian telah reliabel.

Tabel 17  
Hasil Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja Pegawai

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Produktivitas Kerja	1	0,876	0,877	Reliabel
	2	0,876	0,873	Reliabel
	3	0,876	0,862	Reliabel
	4	0,876	0,872	Reliabel
	5	0,876	0,862	Reliabel
	6	0,876	0,863	Reliabel
	7	0,876	0,873	Reliabel
	8	0,876	0,868	Reliabel
	9	0,876	0,875	Reliabel
	10	0,876	0,875	Reliabel
	11	0,876	0,871	Reliabel
	12	0,876	0,877	Reliabel
	13	0,876	0,863	Reliabel
	14	0,876	0,862	Reliabel
	15	0,876	0,875	Reliabel
	16	0,876	0,879	Reliabel
	17	0,876	0,870	Reliabel
	18	0,876	0,858	Reliabel

Sumber data : *output* SPSS 23

### 3.8. Metode Pengolahan / Analisis Data

Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif yang berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku dari variabel penelitian. Analisis statistik yang digunakan yaitu analisis statistik non-parametrik karena pada penelitian ini data yang digunakan adalah data ordinal.

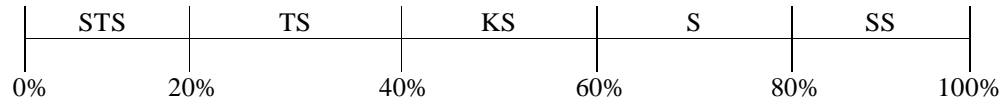
#### 3.8.1. Analisis Deskriptif / Kualitatif

Analisis Deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai Rotasi Kerja dan Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dengan menggunakan analisis deskriptif.

Berdasarkan data yang telah didapatkan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 84 responden, tanggapan responden dihitung menggunakan rumus tanggapan total responden sebagai berikut:

$$\text{Tanggapan total responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

Setelah diketahui tanggapan total responden, maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata indeks variabel bebas dan tidak bebas untuk mengetahui bagaimana keadaan variabelnya.



Keterangan :

Skala	Kriteria Penilaian
0% - 20%	Sangat Tidak Setuju
20% - 40%	Tidak Setuju
40% - 60%	Kurang Setuju
60% - 80%	Setuju
80% - 100%	Sangat Setuju

### 3.8.2. Analisis Koefisien Korelasi / Kuantitatif

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keeratan atau kekuatan hubungan antara variabel X dengan variabel Y, dengan menggunakan *Rank spearman* yang dinyatakan dalam rumus :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2-1)} \quad \text{dimana } \sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$$

Keterangan :

rs = koefisien *rank spearman*

n = ukuran sampel

R = ranking

di = selisih dari pasangan ranking ke-i

(Sugiyono, 2016:191)

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r), maka akan didapatkan hasil sebagai berikut:

- Jika nilai  $r = +1$ ,  
Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat positif. Artinya jika variabel X bertambah, nilai variabel Y pula bertambah. Jika nilai variabel X berkurang, maka berkurang juga nilai variabel Y.
- Jika nilai  $r = -1$ ,  
Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat negatif. Artinya jika variabel X bertambah, nilai variabel Y berkurang. Jika nilai variabel X berkurang, maka nilai variabel Y berkurang.

- c. Jika nilai  $r = 0$ ,  
Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju lemah (tidak ada hubungan). Artinya jika variabel X bertambah atau berkurang, nilai variabel Y tidak mengikutinya. Jika variabel Y bertambah atau berkurang, nilai variabel X tidak mengikutinya.

Adapun untuk menginterpretasikan hasil penelitian korelasi adalah sebagai berikut :

Tabel 18  
Indeks Korelasi Analisis Koefisien

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,00	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Lemah
0,00 – 0,199	Sangat Lemah

### 3.8.3. Analisis Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

Koefisien Determinasi merupakan kuadran koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui besaran persentase antar variabel bebas dan terikat dengan asumsi  $0 \leq r^2 \leq 1$ . Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$KD = r_s^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = koefisien Determinasi

$r_s$  = Koefisien Korelasi

### 3.8.4. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui hubungan rotasi kerja dan produktivitas kerja pegawai signifikan atau tidak maka perlu dikatakan hipotesis statistiknya sebagai berikut:

$H_0 : \rho \leq 0$ , artinya tidak terdapat hubungan yang positif antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

$H_a : \rho > 0$ , artinya terdapat hubungan yang positif antara Rotasi kerja dengan Produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

Pengujian signifikansi koefisien korelasi, selain dapat menggunakan tabel, juga dapat dihitung dengan uji t yang rumusnya sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t =  $t_{hitung}$

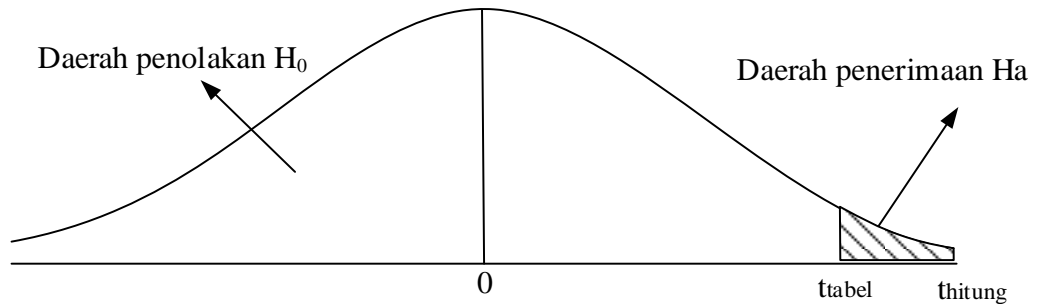
r = koefisien korelasi

n = banyak responden

(Sugiyono, 2017:23)

Dari hasil perhitungan  $t_{hitung}$  maka kriteria hasil pengujiannya adalah:

1. Jika nilai  $t_{hitung}$  nilai  $< t_{tabel}$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.  
Artinya, tidak terdapat hubungan positif antara variabel X (rotasi kerja) dengan variabel Y (produktivitas kerja pegawai).
2. Jika nilai  $t_{hitung}$  nilai  $> t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.  
Artinya, terdapat hubungan positif antara variabel X (rotasi kerja) dengan variabel Y (produktivitas kerja karyawan).



Gambar 10

Kurva Uji Statistik

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Sejarah PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor**

PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor merupakan cabang dari perusahaan PT. ANTAM (Persero) Tbk. Yang terletak pada kawasan hutan lindung dan berbatasan dengan Taman Nasional Gunung Halimun Salak (TNGHS). Dalam kegiatan usaha di kawasan tersebut. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor telah mendapat izin dari pemerintah berdasarkan SK Menteri Kehutanan Republik Indonesia No.SK 413/Menhut-11/2013 tentang Izin Pinjam Pakai Kawasan Hutan (IPPKH) untuk kegiatan Operasi Produksi Emas dan Mineral Pengikutnya dengan Pola Pertambangan Bawah Tanah yang terletak di kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat.

Penemuan tambang emas Pongkor langsung menggemparkan dunia, karena tambang emas Pongkor merupakan 100% penemuan tim geologi Antam tanpa campur tangan dari pihak manapun. Dengan temuan itu, dari produksi 200 sampai 300 kilogram per tahun kini menjadi 300 kilogram per bulan. Produk emas PT. Antam (Persero), Tbk, Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor terakreditasi internasional oleh London Bullion Market (LMB), sehingga dapat dipercaya kemurniannya di seluruh dunia.

PT. Antam (Persero), Tbk, Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor didirikan pada tahun 1988 yang berlokasi di Desa Bantar Karet, Kecamatan Nanggung-Bogor. Memiliki luas area tanah perusahaan ini adalah 4.058 ha. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pertambangan. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor ini terus berkembang menjadi perusahaan berwawasan lingkungan karena Unit Pongkor ini memiliki tempat pengolahan limbah sehingga limbah tidak dibuang sembarangan. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor adalah pengolahan dan pemurnian logam mulia. Perusahaan ini memproduksi emas, perak, bauksit, feronikel, bijih nikel kadar tinggi atau saprolit, bijih nikel kadar rendah atau limonit. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor telah memiliki konsumen yang berasal dari dalam negeri tidak hanya perusahaan saja melainkan masyarakat yang dapat membeli emas karena di setiap kota besar Antam membuka gerai emas. Konsumen yang berasal dari luar negeri terdiri dari Amerika, China, Korea, dan Jepang.

#### **4.2. Visi dan Misi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor**

##### **1. Visi**

“Menjadi korporasi global terkemuka melalui diversifikasi dan integrasi usaha berbasis Sumber Daya Alam.”

## 2. Misi

- a. Menghasilkan produk-produk berkualitas dengan memaksimalkan nilai tambah melalui praktek-praktek industri terbaik dan operasional yang unggul.
- b. Mengoptimalkan sumber daya dengan mengutamakan keberlanjutan, keselamatan kerja dan kelestarian lingkungan.
- c. Memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan.
- d. Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan karyawan serta kemandirian masyarakat di sekitar wilayah operasi.

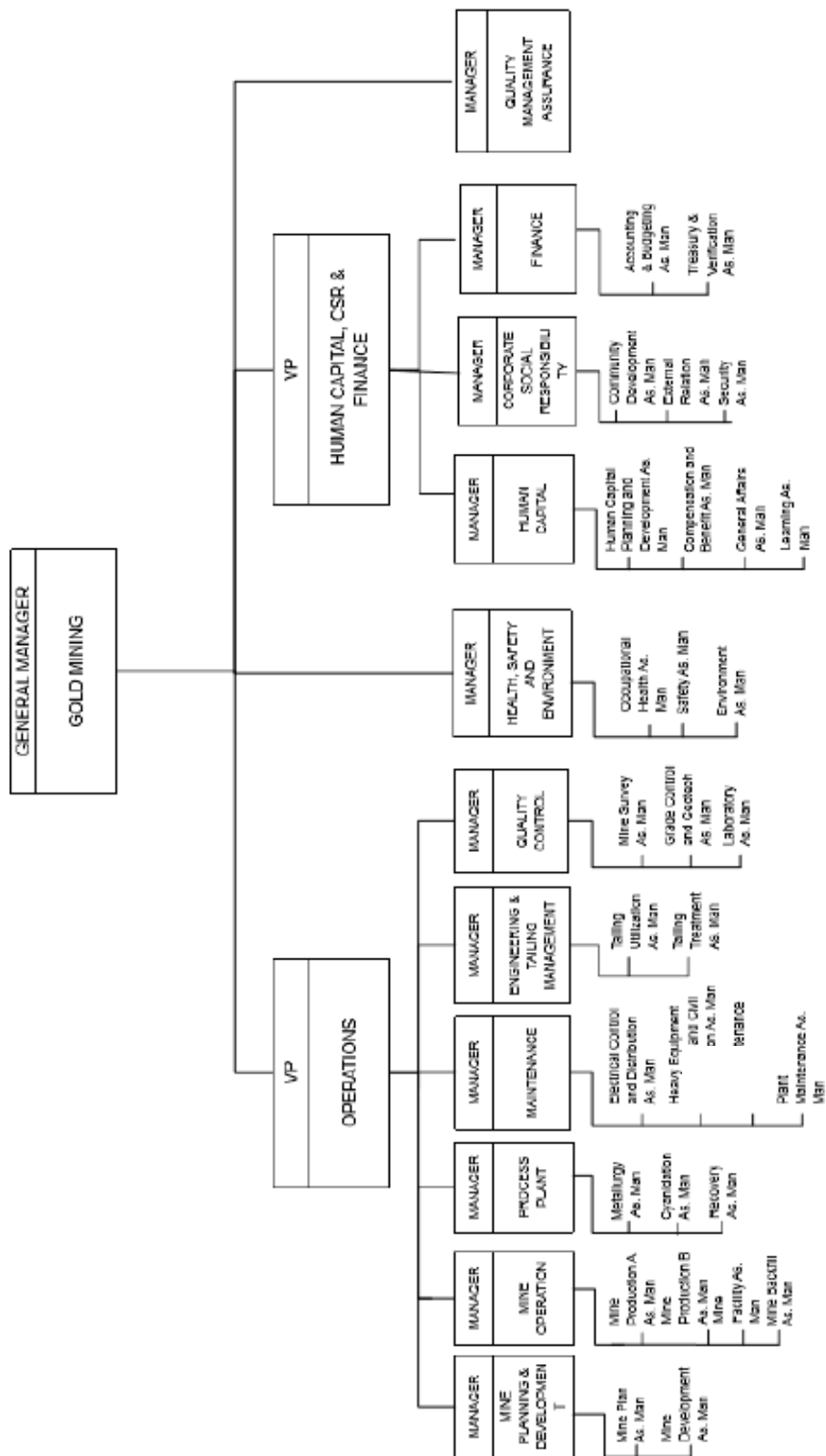
### 4.3. Kegiatan Usaha

Produksi utama emas dan perak ANTAM berasal dari tambang bawah tanah pongkor, Jawa Barat. Indikasi adanya deposit emas di Pongkor ditemukan oleh Unit Geomin pada tahun 1981 dan produksi dimulai pada tahun 1994 setelah ijin diperoleh pada tahun 1992. Tambang emas pongkor memiliki tiga urat emas utama yakni Ciguha, Kubang Cicau dan Cicurug. Metode penambangan menggunakan conventional cut and fill stoping pada urat emas Ciguha dan Kubang Cicau sedangkan pada urat emas Cicurug menggunakan metode penambangan mechanised cut and fill dengan peralatan hydraulic jumbo and load haul dump (LHD) sejak tahun 2000. Dore/Bullion yang berasal dari Pongkor dikirimkan untuk dimurnikan menjadi emas di UBPP Logam Mulia di Jakarta. Produk-produk emas dan perak Logam Mulia memiliki standar kemurnian internasional sebesar 999,9 untuk emas dan 999,5 untuk perak. Komoditas emas dan perak Logam Mulia memiliki sertifikasi dari London Bullion Market Association (LBMA).

### 4.4. Struktur Organisasi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

Struktur organisasi pada suatu perusahaan sangatlah penting, karena dari struktur organisasi kita dapat melihat dan membedakan antara bidang satu dengan bidang lainnya. berikut ini merupakan struktur organisasi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor merupakan sebuah perusahaan pertambangan yang berada di bawah pemerintah daerah Kota Bogor. Ini dapat terlihat dari struktur organisasi perusahaan, dimana walikota Bogor merupakan badan pengawas dari perusahaan ini.

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
UNIT BISNIS PERTAMBANGAN EMAS**



Gambar 11.  
Struktur Organisasi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor



#### 4.5. Profil Responden

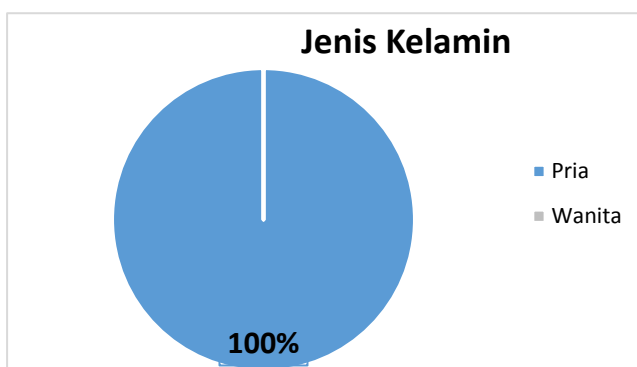
Profil responden yang diteliti dibagi atas 4 (empat) kriteria yaitu berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Lama Bekerja dan Pendidikan. Berikut ini hasil data profil responden yang merupakan pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 19  
Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Jumlah Karyawan
Pria	84
Wanita	0
Jumlah	84

Sumber : Data Primer, data diolah, 2018



Sumber : Data Primer, data diolah, 2018

Gambar 12

##### Tingkat Persentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel dan chart di atas, maka jumlah responden seluruhnya adalah berjenis kelamin laki-laki yakni 84 responden atau sebesar 100% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

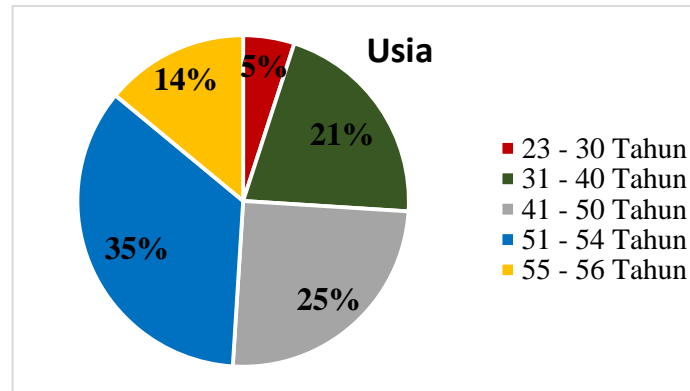
##### 2. Usia Responden

Tabel 20  
Pegawai Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Pegawai
1	23 – 30 Thn	6
2	31 - 40 Thn	10
3	41 - 50 Thn	27

4	51 – 54 Thn	32
5	55 – 56 Thn	9
	Jumlah	84

Sumber : Data Primer, data diolah, 2018



Sumber : Data Primer, data diolah, 2018

Gambar 13

Tingkat Persentase Responden berdasarkan Usia

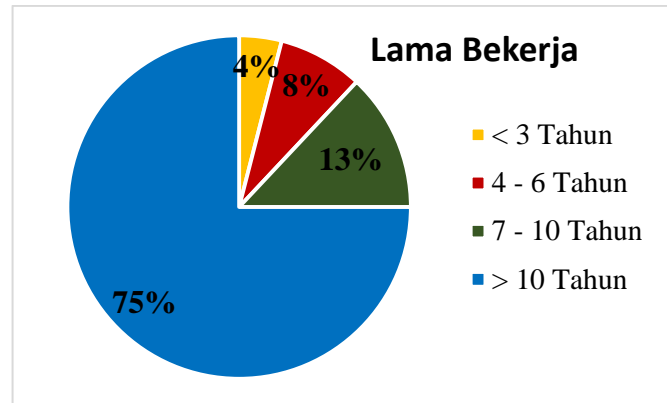
Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan usia, maka jumlah responden terbesar adalah responden yang berusia 51-54 tahun yakni sebanyak 32 orang dengan persentase 35% dari 84 responden.

### 3. Lama Bekerja

Tabel 21  
Pegawai Berdasarkan Lama Bekerja

No	Kategori	Jumlah Pegawai
1	< 3 Thn	5
2	4- 6 Thn	7
3	7- 10 Thn	16
4	>10 Thn	56
	Jumlah	84

Sumber : Data Primer, data diolah, 2018



Sumber : Data Primer, data diolah, 2018

Gambar 14

#### Tingkat Persentase Responden berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden yang berdasarkan lama bekerja, maka jumlah responden lama bekerja terbesar paling banyak yaitu pada pegawai dengan lama bekerja >10 tahun sebanyak 56 orang dengan persentase 75% dari 84 responden.

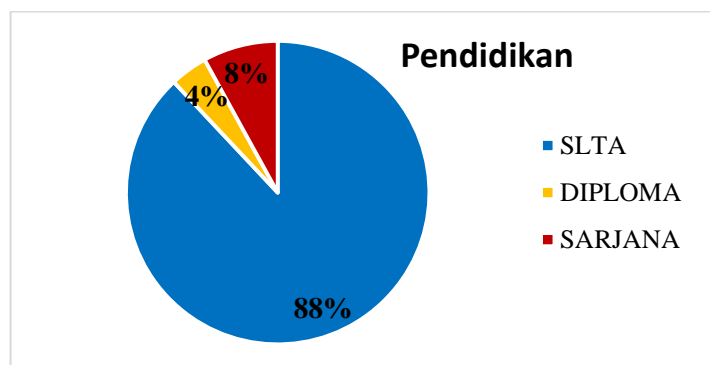
#### 4. Tingkat Pendidikan

Tabel 22

#### Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Kategori	Jumlah Pegawai
1	SLTA	60
2	DIPLOMA	6
3	SARJANA	18
	Jumlah	84

Sumber : Data Primer, data diolah, 2018



Sumber : Data Primer, data diolah, 2018

Gambar 15

#### Tingkat Persentase Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas pendidikan responden adalah SLTA yaitu sebanyak 60 orang dengan persentase 88% dari 84

responden, pendidikan responden Diploma sebanyak 6 orang dengan persentase 4% dan Sarjana sebanyak 18 responden dengan persentase 8%.

#### 4.6. Pembahasan

Berikut dibawah ini akan dijelaskan secara lebih terperinci mengenai indikator dari rotasi kerja dan produktivitas kerja pegawai pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor. Dimana hasil dari setiap indikator akan mempunyai skor yang kemudian akan diolah lebih lanjut dengan menggunakan program SPSS.

##### 4.6.1. Rotasi Kerja PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor Bagian Operasional

Sebuah perusahaan didalam perkembangan sangat tergantung bagaimana pegawai yang ada didalamnya. Rotasi kerja merupakan salah satu hal positif menyangkut dalam menjalankan pekerjaan pegawai. Dengan adanya rotasi kerja pegawai diharapkan akan membantu terciptanya tujuan-tujuan yang akan dicapai perusahaan. Dibawah ini adalah tanggapan responden mengenai variabel rotasi kerja pegawai PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel. Total dari jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan skala untuk mengetahui tanggapan total responden. Berikut hasil kuesioner responden :

$$\text{Tanggapan total responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

#### 1. Tingkat Kejenuhan Kerja

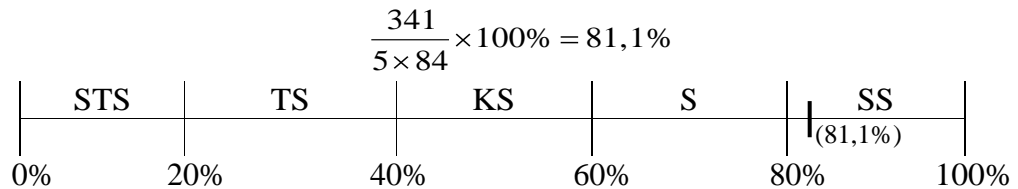
Tabel 23  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menunda Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	20	100
Setuju	4	51	204
Kurang Setuju	3	11	33
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	341
Skor Rata-rata		341/4	85,2

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 20 orang responden atau 23,80% menjawab sangat setuju, sebanyak 51 orang responden atau 60,71% menjawab setuju, sebanyak 11 orang responden atau 13,09% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada

tanggapan setuju dengan nilai sebesar 60,71% pada pernyataan “Menunda pekerjaan”. Artinya pegawai setuju bahwa pernah melakukan penundaan pekerjaan. Misalnya pegawai menunda pekerjaan karena kelalaian atau kelelahan dalam bekerja. Dan penundaan pekerjaan juga dapat terjadi kepada pegawai yang baru mengalami rotasi kerja karena faktor ketidaktahuan atau kebingungan dalam mengerjakan tugasnya yang baru.



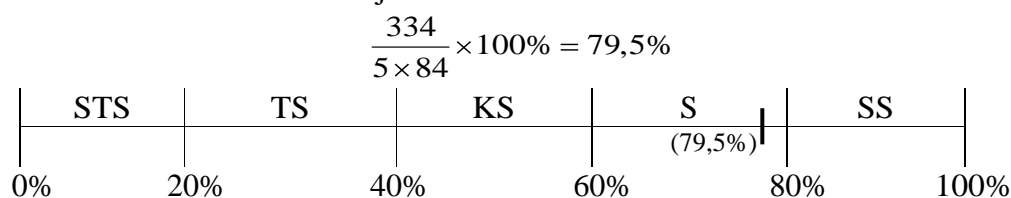
Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,1% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju pernah menunda pekerjaan. Sementara sisanya 19,1% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 24  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan” Terlambat Kerja Tanpa Alasan Yang Jelas”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	17	85
Setuju	4	50	200
Kurang Setuju	3	15	45
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	334
Skor Rata-rata		334/4	83,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 17 orang responden atau 20,23% menjawab sangat setuju, sebanyak 50 orang responden atau 59,52% menjawab setuju, sebanyak 15 orang responden atau 17,85% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 59,52% pada pernyataan “Terlambat kerja tanpa alasan yang jelas”. Artinya pegawai setuju bahwa pernah terlambat kerja tanpa adanya alasan yang jelas. Misalnya karena pegawai lupa memberitahukan atas keterlambatan dalam kehadiran kerja dan pegawai yang terlambat tersebut tidak memberitahukan kepada divisi yang bertugas merekap absen mengenai alasan dari keterlambatan kerja.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 79,5% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju pernah terlambat kerja tanpa alasan yang jelas. Sementara sisanya 21,5% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

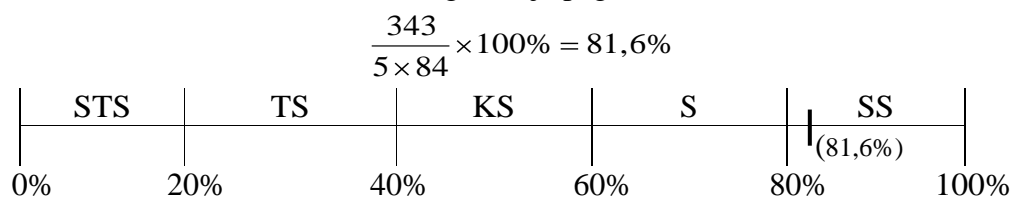
Tabel 25  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Suasana Dan Fasilitas Kantor Yang Diberikan Mempengaruhi Motivasi”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	19	95
Setuju	4	53	212

Kurang Setuju	3	12	36
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	343
Skor Rata-rata		343/3	114,3

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 19 orang responden atau 22,61% menjawab sangat setuju, sebanyak 53 orang responden atau 63,09% menjawab setuju, dan sebanyak 12 orang responden atau 14,28% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 63,09% pada pernyataan “Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi”. Artinya pegawai setuju bahwa baik dan buruknya suasana dan fasilitas dapat mempengaruhi motivasi kerja, sehingga hal tersebut dapat menaikkan atau menurunkan semangat kerja pegawai.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,6% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi. Sementara sisanya 19,6% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Tingkat kejenuhan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi” Dengan total skor sebesar 343 yang terdapat pada tabel 25. Dengan begitu atasan harus lebih memperhatikan suasana dan fasilitas kantor yang diberikan kepada pegawai agar pegawai lebih bersemangat dalam mengerjakan tugasnya.

## 2. Pengetahuan

Tabel 26

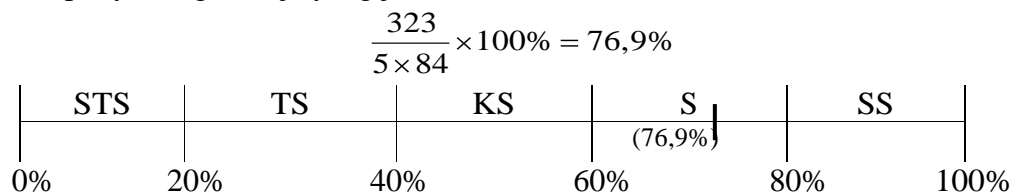
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Membuat Perencanaan Pekerjaan Sebelum Bekerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	20	100
Setuju	4	37	148

Kurang Setuju	3	21	63
Tidak Setuju	2	6	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	323
Skor Rata-rata		323/4	80,7

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 20 orang responden atau 23,80% menjawab sangat setuju, sebanyak 37 orang responden atau 44,04% menjawab setuju, sebanyak 21 orang responden atau 25% menjawab kurang setuju dan sebanyak 6 orang responden atau 7,14% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 44,04% pada pernyataan “Membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja”. Artinya pegawai setuju bahwa sebelum mengawali atau memulai pekerjaan biasanya pegawai membuat perencanaan terlebih dahulu sebelum bekerja, sehingga tugas pekerjaan pegawai menjadi terarah dan mempunyai target kerja yang jelas.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 76,9% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja. Sementara sisanya 24,9% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 27

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Memahami Dan Menguasai Teori Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan”

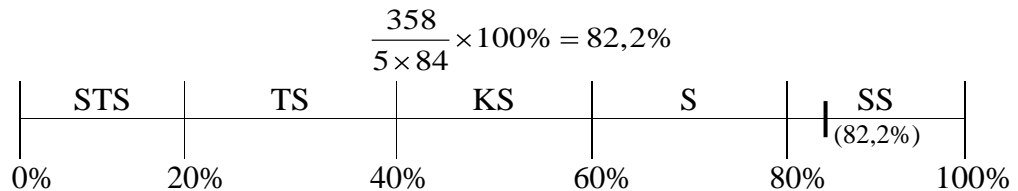
Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	28	140
Setuju	4	50	200
Kurang Setuju	3	6	18
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	358
Skor Rata-rata		358/3	119,3

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 28 orang responden atau 33,33% menjawab sangat setuju, sebanyak 50



orang responden atau 59,52% menjawab setuju, dan sebanyak 6 orang responden atau 7,14% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 59,52% pada pernyataan “Memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan”. Artinya pegawai setuju bahwa memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan dapat sangat membantu pegawai dalam mengerjakan tugas yang diemban kepada pegawai tersebut. Sehingga hal tersebut dapat meminimalkan resiko kesalahan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 82,2% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan. Sementara sisanya 18,2% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

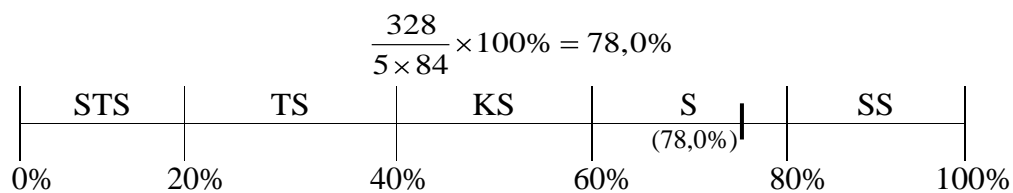
Tabel 28

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mencari Penyebab Dari Permasalahan Secara Rinci Dalam Memecahkan Suatu Masalah”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	17	85
Setuju	4	45	180
Kurang Setuju	3	19	57
Tidak Setuju	2	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	328
Skor Rata-rata		328/4	82

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 17 orang responden atau 20,23% menjawab sangat setuju, sebanyak 45 orang responden atau 53,57% menjawab setuju, sebanyak 19 orang responden atau 22,61% menjawab kurang setuju dan sebanyak 3 orang responden atau 3,57% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 53,57% pada pernyataan “Mencari penyebab dari permasalahan secara rinci dalam memecahkan suatu masalah”. Artinya melakukan langkah awal dengan cara mengidentifikasi masalah. Misalnya atasan memberikan pelatihan kepada pegawai dengan cara memberikan program pelatihan untuk memecahkan kasus permasalahan agar pegawai senantiasa bisa berpikir cerdas dalam memecahkan masalah dan berani mengambil keputusan.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 78,0% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju mencari penyebab dari permasalahan secara rinci dalam memecahkan suatu masalah. Sementara sisanya 22,0% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Pengetahuan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan” Dengan total skor sebesar 358 yang terdapat pada tabel 27. Dengan begitu atasan harus lebih memperhatikan pengetahuan pegawai dilihat dari mampu dalam memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya memberikan program pelatihan atau program pembelajaran tambahan kepada pegawai baik kepada pegawai yang sudah lama bekerja maupun pegawai yang baru menempati posisi kerja tertentu.

### 3. Keterampilan

Tabel 29

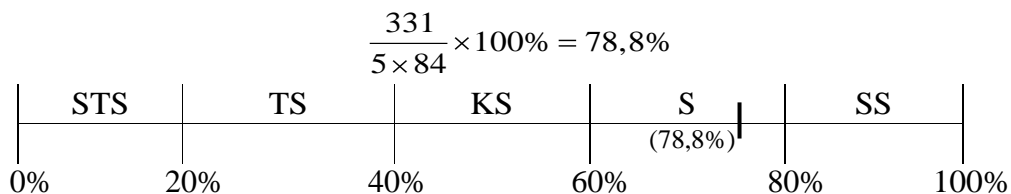
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Kemudahan Akses Untuk Mencari Informasi Mengenai Tugas Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	20	100
Setuju	4	41	164
Kurang Setuju	3	21	63
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	331
Skor Rata-rata		331/4	82,7

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 20 orang responden atau 23,80% menjawab sangat setuju, sebanyak 41 orang responden atau 48,80% menjawab setuju, sebanyak 21 orang responden atau 25% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 48,80% pada pernyataan “Kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai tugas pekerjaan”. Artinya adanya sarana tambahan

yang diberikan oleh atasan mengenai informasi yang dapat diperoleh oleh pegawai. Misalnya adanya kemudahan dalam mencari informasi tambahan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan yang dapat diakses baik secara online maupun offline.



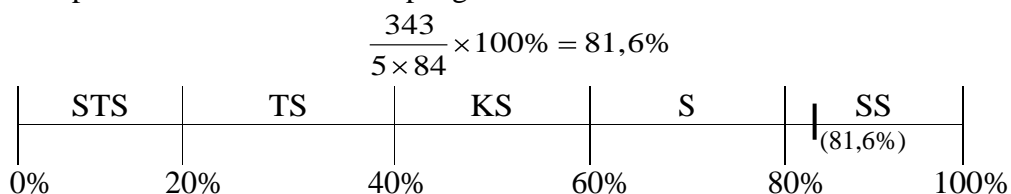
Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 78,8% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai tugas pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 22,8% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 30  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mencari Informasi Tambahan Terkait Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	23	115
Setuju	4	45	180
Kurang Setuju	3	16	48
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	343
Skor Rata-rata		343/3	114,3

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 23 orang responden atau 27,38% menjawab sangat setuju, sebanyak 45 orang responden atau 53,57% menjawab setuju, dan sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 53,57% pada pernyataan “Mencari informasi tambahan terkait pekerjaan”. Artinya adanya upaya lebih yang dilakukan oleh pegawai untuk mendapatkan informasi baik dengan membaca literatur maupun dengan cara menanyakan kepada pegawai yang sudah lama bekerja ditempat tersebut. Misalnya pegawai yang mengisi posisi kerja yang baru bertanya kepada pegawai yang sudah lama bekerja ditempat tersebut dan sudah berpengalaman.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,6% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju mencari informasi tambahan terkait pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 19,6% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 31

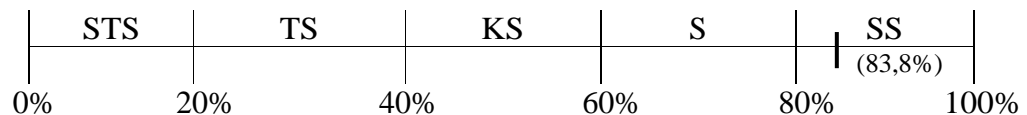
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mampu Mempengaruhi Dan Meyakinkan Orang Lain Dalam Bekerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	26	130
Setuju	4	48	192
Kurang Setuju	3	10	30
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	352
Skor Rata-rata		352/3	117,3

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 26 orang responden atau 30,95% menjawab sangat setuju, sebanyak 48 orang responden atau 57,14% menjawab setuju, dan sebanyak 10 orang responden atau 11,90% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 57,14% pada pernyataan “Mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja”. Artinya keterampilan khusus yang hanya dimiliki oleh suatu pihak tertentu baik atasan maupun pegawai yang mampu memberikan motivasi menjadi semangat. Misalnya adanya atasan yang dapat memberikan contoh baik kepada pegawainya baik dengan cara memotivasi maupun dengan cara menunjukkan sikap dan perilaku yang baik kepada pegawainya. Hal tersebut memungkinkan untuk dapat ditiru oleh pegawainya.

$$\frac{352}{5 \times 84} \times 100\% = 83,8\%$$



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 83,8% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 17,8% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Keterampilan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja” Dengan total skor sebesar 352 yang terdapat pada tabel 31. Dengan begitu atasan harus lebih memperhatikan keterampilan pegawai khususnya dalam kepemimpinan agar pegawai mampu memberikan motivasi kepada teman sekerjanya, secara tidak langsung hal tersebut dapat membantu atasan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai menjadi lebih baik.

#### 4. Kompetensi

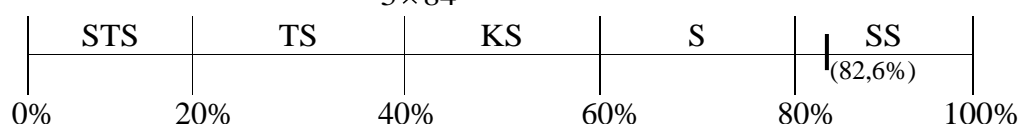
Tabel 32  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Percaya Diri Dengan Kompetensi Yang Di Miliki”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	24	120
Setuju	4	47	188
Kurang Setuju	3	13	39
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	347
Skor Rata-rata		347/3	115,6

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 24 orang responden atau 28,57% menjawab sangat setuju, sebanyak 47 orang responden atau 55,95% menjawab setuju, dan sebanyak 13 orang responden atau 15,47% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 55,95% pada pernyataan “Percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki”. Artinya seseorang dapat dikatakan berkompeten apabila memiliki tiga aspek seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Seseorang belum bisa dikatakan berkompeten apabila salah satu aspek tersebut tidak terpenuhi. Misalnya adanya rasa percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki pegawai perlu didukung dengan pengalaman, tanggung jawab, dan keterukuran.

$$\frac{347}{5 \times 84} \times 100\% = 82,6\%$$



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 82,6% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki. Hal ini menjelaskan bahwa

pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 18,6% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 33

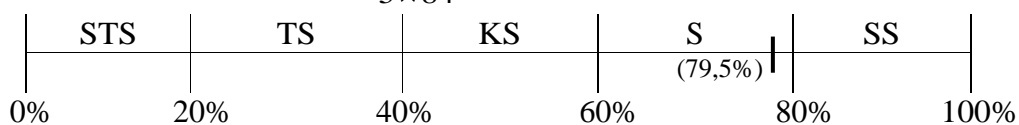
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Tidak Merasa Rendah Diri Bila Mengalami Kegagalan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	21	105
Setuju	4	41	164
Kurang Setuju	3	21	63
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	334
Skor Rata-rata		334/4	83,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 21 orang responden atau 25% menjawab sangat setuju, sebanyak 41 orang responden atau 48,80% menjawab setuju, sebanyak 21 orang responden atau 25% menjawab kurang setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 48,80% pada pernyataan “Tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan”. Artinya kegagalan bukanlah suatu hal yang harus ditakuti oleh pegawai dan dihadirkan dalam keputusan justru kegagalan adalah suatu keberhasilan yang tertunda. Misalnya atasan atau rekan kerja memberikan masukan dan saran kepada pegawai yang merasa minder atau tidak percaya diri ketika mengalami kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya.

$$\frac{334}{5 \times 84} \times 100\% = 79,5\%$$



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 79,5% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 21,5% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 34

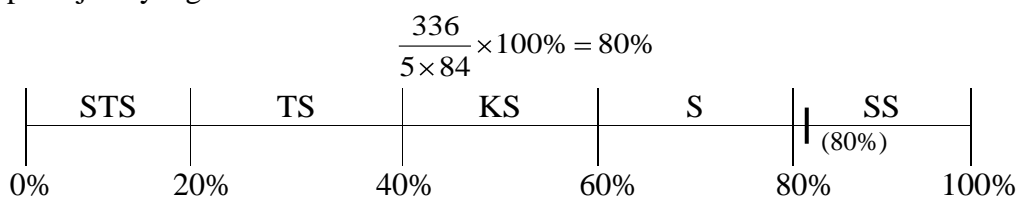
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mampu Beradaptasi Dengan Tugas Pekerjaan Yang Berbeda”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
------------	------	------------------	------------

Sangat Setuju	5	16	80
Setuju	4	52	208
Kurang Setuju	3	16	48
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	336
Skor Rata-rata		336/3	112

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab sangat setuju, sebanyak 52 orang responden atau 61,90% menjawab setuju, dan sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 61,90% pada pernyataan “Mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda”. Artinya adanya upaya atasan untuk memberikan tugas pekerjaan yang berbeda dari biasanya kepada pegawai dan pegawai diharapkan mampu beradaptasi dengan tugasnya tersebut. Misalnya atasan memberikan tambahan tugas terkait pekerjaannya dan diharapkan pegawai mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang baru tersebut.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 80% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 20% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Kompetensi di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki” Dengan total skor sebesar 347 yang terdapat pada tabel 32. Dengan begitu pegawai merasa bisa dan mampu untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik tanpa harus mengeluh. Hal ini tentu di dukung dengan adanya pengalaman, tanggung jawab dan keterukuran dalam mengemban tugasnya.

## 5. Persiapan Manajemen

Tabel 35

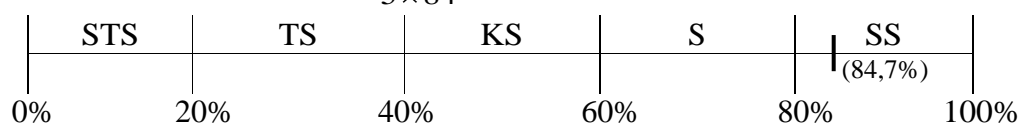
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mengetahui Pemberitahuan Dan Penjelasan Alasan Pegawai Di Rotasi Kerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	39	195
Setuju	4	28	112
Kurang Setuju	3	15	45
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	356
Skor Rata-rata		356/4	89

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 39 orang responden atau 46,42% menjawab sangat setuju, sebanyak 28 orang responden atau 33,33% menjawab setuju, sebanyak 15 orang responden atau 17,85% menjawab kurang setuju, dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 46,42% pada pernyataan “Mengetahui pemberitahuan dan penjelasan alasan pegawai di rotasi kerja”. Artinya adanya pemberitahuan mengenai penjelasan alasan mengapa pegawai di rotasi kerja. Misalnya atasan memberitahukan kepada pegawai yang akan di rotasi berikut dengan penjelasannya mengapa pegawai tersebut di rotasi kerja.

$$\frac{356}{5 \times 84} \times 100\% = 84,7\%$$



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 84,7% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju mengetahui pemberitahuan dan penjelasan alasan pegawai di rotasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 16,7% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 36

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Perusahaan Menanyakan Persetujuan Rotasi Kerja Kepada Karyawan”

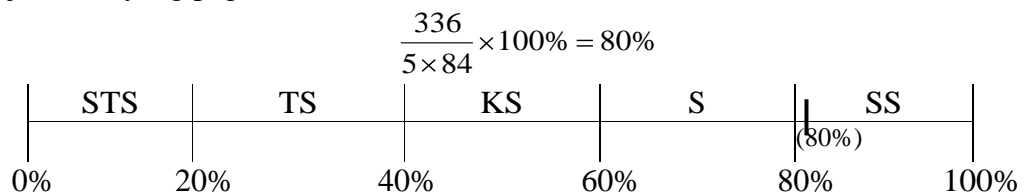
Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	46	230
Setuju	4	22	88



Kurang Setuju	3	16	48
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	366
Skor Rata-rata		366/3	122

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 46 orang responden atau 54,76% menjawab sangat setuju, sebanyak 22 orang responden atau 26,19% menjawab setuju, dan sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 54,76% pada pernyataan “Perusahaan menanyakan persetujuan rotasi kerja kepada karyawan”. Artinya atasan menanyakan lebih lanjut mengenai jawaban dari pegawai atas setuju atau tidak setujunya pegawai di rotasi kerja. Misalnya atasan mengirimkan surat kepada pegawai perihal setuju atau tidak setujunya pegawai untuk di rotasi kerja dengan harapan atasan dapat mengetahui balasan dari isi jawaban yang pegawai kehendaki.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 80% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju perusahaan menanyakan persetujuan rotasi kerja kepada karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 20% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 37

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Lamanya Waktu Bekerja Di Tempat Sebelumnya Di Jadikan Pertimbangan Oleh Perusahaan Dalam Melakukan Kebijakan Rotasi Kerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	47	235
Setuju	4	25	100
Kurang Setuju	3	12	36
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	371

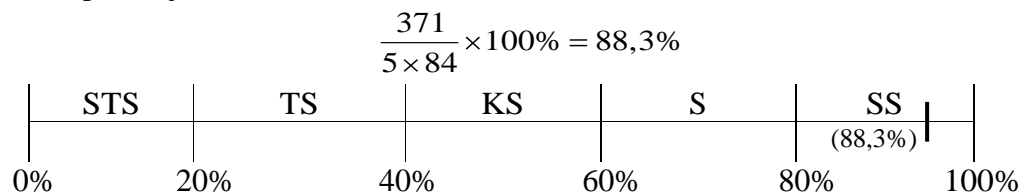
Skor Rata-rata

371/3

123,6

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 47 orang responden atau 55,96% menjawab sangat setuju, sebanyak 25 orang responden atau 29,76% menjawab setuju, dan sebanyak 12 orang responden atau 14,28% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 55,96% pada pernyataan “Lamanya waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja”. Artinya lama waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja. Misalnya atasan melakukan rotasi kerja berdasarkan pertimbangan, salah satunya dilihat dari lamanya pegawai bekerja ditempat kerja tersebut.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 88,3% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju lamanya waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 12,3% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Persiapan manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Lamanya waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja” Dengan total skor sebesar 371 yang terdapat pada tabel 37. Dengan begitu rotasi kerja berjalan sebagaimana fungsinya, karena pada dasarnya rotasi kerja diperuntukan bagi pegawai yang sudah lama bekerja ditempat tersebut. Misalnya atasan melakukan rotasi pegawai kepada pegawai yang sudah seharusnya mendapatkan rotasi kerja, hal ini merupakan suatu pertimbangan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja.

## 6. Pilihan Posisi Kerja Yang Tepat

Tabel 38

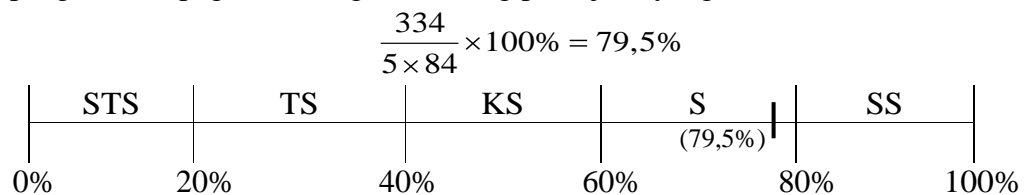
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Rotasi Kerja Di Laksanakan Dalam Rangka Menambah Pengalaman Dan Pengetahuan Karyawan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	24	120
Setuju	4	38	152

Kurang Setuju	3	18	54
Tidak Setuju	2	4	8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	334
Skor Rata-rata		334/4	83,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 24 orang responden atau 28,57% menjawab sangat setuju, sebanyak 38 orang responden atau 45,23% menjawab setuju, sebanyak 18 orang responden atau 21,42% menjawab kurang setuju dan sebanyak 4 orang responden atau 4,76% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 45,23% pada pernyataan “Rotasi kerja dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan”. Artinya dengan adanya rotasi kerja dapat memberikan pengalaman yang baru bagi pegawai untuk dapat bekerja di bidang lain dan dapat menambah pengetahuan pegawai mengenai bidang pekerjaan yang berbeda.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 79,5% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju rotasi kerja dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 21,5% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

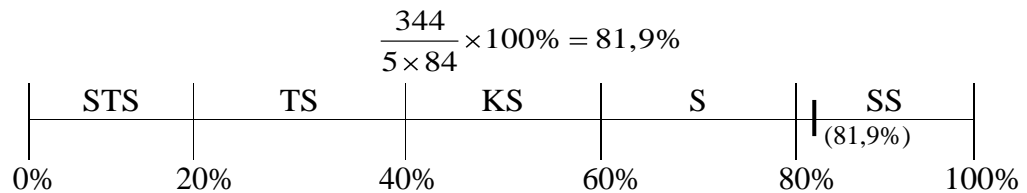
Tabel 39  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Rotasi Kerja Di Laksanakan Untuk Menghilangkan Kejenuhan Dan Kebosanaan Dalam Bekerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	33	165
Setuju	4	30	120
Kurang Setuju	3	18	54
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Jumlah		84	344

Skor Rata-rata    344/5    68,8

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 33 orang responden atau 39,28% menjawab sangat setuju, sebanyak 30 orang responden atau 35,71% menjawab setuju, sebanyak 18 orang responden atau 21,42% menjawab kurang setuju, sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab sangat tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 39,28% pada pernyataan “Rotasi kerja dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanaan dalam bekerja”. Artinya dengan adanya rotasi kerja dapat memberikan pengalaman yang baru bagi pegawai untuk dapat bekerja di bidang lain dengan harapan dapat menghilangkan kejenuhan dan kebosanaan dalam bekerja. Serta dapat menimbulkan motivasi kerja pegawai menjadi semangat karena pegawai dapat merasakan suasana kerja yang baru.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,9% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju rotasi kerja dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanaan dalam bekerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 19,9 % pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

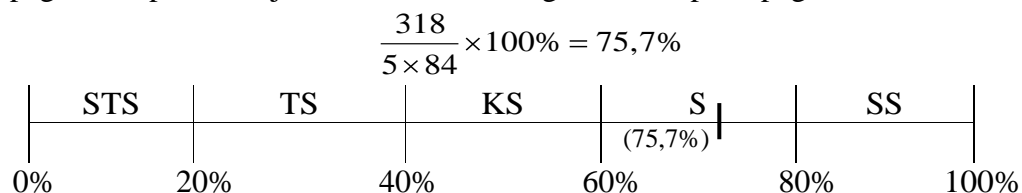
Tabel 40  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menempatkan Pekerjaan Yang Tepat Sesuai Kemampuan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	17	85
Setuju	4	34	136
Kurang Setuju	3	31	93
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	318
Skor Rata-rata		318/4	79,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 17 orang responden atau 20,23% menjawab sangat setuju, sebanyak 34 orang responden atau 40,47% menjawab setuju, sebanyak 31 orang responden

atau 36,90% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 40,47% pada pernyataan “Menempatkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan”. Artinya rotasi kerja juga dilakukan untuk mengisi kekosongan diposisi kerja tertentu dengan cara menempatkan pegawai diposisi kerja tertentu sesuai dengan kemampuan pegawai.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 75,7% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju menempatkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 25,7% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Pilihan posisi kerja yang tepat di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Rotasi kerja dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanaan dalam bekerja” Dengan total skor sebesar 344 yang terdapat pada tabel 39. Dengan begitu rotasi kerja berjalan sebagaimana fungsinya yaitu dapat menghilangkan kejenuhan dan kebosanaan dalam bekerja.

## 7. Pengembangan Hubungan Sosial

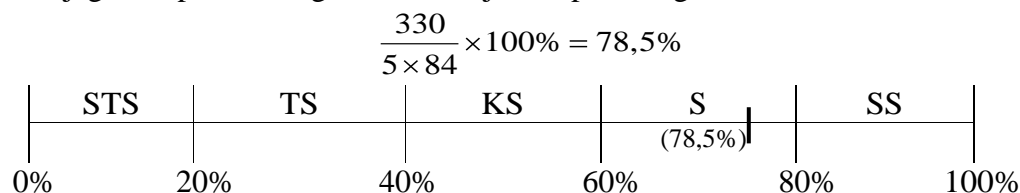
Tabel 41  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjaga Sikap Yang Baik Di Dalam Lingkungan Kerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	16	80
Setuju	4	46	184
Kurang Setuju	3	22	66
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	330
Skor Rata-rata		330/3	110

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab sangat setuju, sebanyak 46 orang responden atau 54,76% menjawab setuju, dan sebanyak 22 orang responden atau 26,19% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 54,76% pada

pernyataan “Menjaga sikap yang baik didalam lingkungan kerja”. Artinya sikap merupakan cerminan dari kepribadian diri, menjaga sikap sangat penting di dalam dunia kerja karena dengan sikap dapat menentukan bagaimana orang lain atau atasan dapat menerima kita. Sehingga menjaga sikap yang baik didalam lingkungan kerja dewasa ini sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan. Misalnya menjaga sikap baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 78,5% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju menjaga sikap yang baik didalam lingkungan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 22,5% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 42

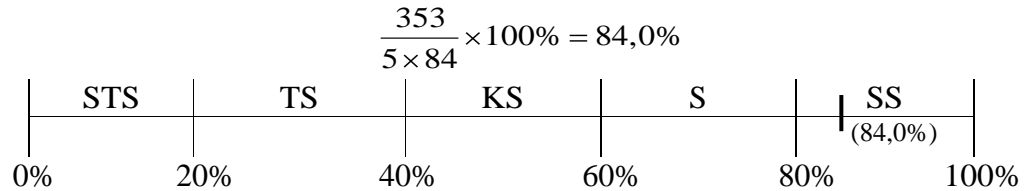
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjalin Hubungan Yang Baik Dengan Teman Sekerja, Baik Di Dalam Pekerjaan maupun Di Luar Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	40	200
Setuju	4	24	96
Kurang Setuju	3	17	51
Tidak Setuju	2	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	353
Skor Rata-rata		353/4	88,2

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 40 orang responden atau 47,61% menjawab sangat setuju, sebanyak 24 orang responden atau 28,57% menjawab setuju, sebanyak 17 orang responden atau 20,23% menjawab kurang setuju dan sebanyak 3 orang responden atau 3,57% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 47,61% pada pernyataan “Menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan”. Artinya semua pegawai tentunya ingin mempunyai hubungan yang baik dengan semua rekan kerja, karena hubungan yang baik jarang mengalami masalah dengan orang lain. Jika ada konflik, dia akan segera mengatasinya. Hal ini penting karena pegawai akan bekerja dalam tim. Setiap orang yang berada dilingkungan kerja akan saling membutuhkan dan melengkapi, sehingga hubungan sosial harus terus terjaga dengan baik. Misalnya

dengan adanya hubungan yang baik ini dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Misalnya selalu bersikap ramah, tebarkan senyuman, dan salam sapa ketika bertemu hal ini dilakukan ketika di jam kerja maupun diluar jam kerja.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 84,0% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 16,0% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

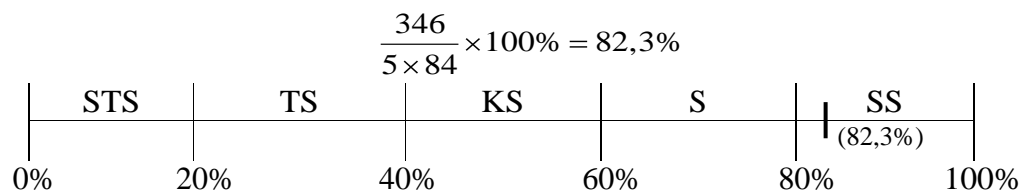
Tabel 43  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjalin Kerjasama Yang Baik Dengan Teman Sekerja Maupun Dengan Pimpinan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	28	140
Setuju	4	42	168
Kurang Setuju	3	11	33
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Jumlah		84	346
Skor Rata-rata		346/5	69,2

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 28 orang responden atau 33,33% menjawab sangat setuju, sebanyak 42 orang responden atau 50% menjawab setuju, sebanyak 11 orang responden atau 13,09% menjawab kurang setuju, sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab sangat tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 50% pada pernyataan “Menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan”. Artinya adanya batasan-batasan dalam menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan. Misalnya pegawai harus mempunyai kemampuan komunikasi dalam menjalin hubungan apapun, termasuk hubungan kerja. Pegawai yang pandai berkomunikasi akan tahu kapan harus berbicara dan kapan harus diam.

Dia pandai menggunakan kata-kata yang tepat dan komunikatif dalam menyampaikan gagasan-gagasannya.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 82,3% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 18,3% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Pengembangan hubungan sosial yang tepat di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan” Dengan total skor sebesar 353 yang terdapat pada tabel 42. Dengan begitu pegawai dapat mempererat hubungan tali silaturahmi baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Sehingga terciptalah hubungan yang bersifat humanis yaitu hubungan alami setiap saat yang dapat melahirkan kebaikan dan kekhususan yang mendasar. Misalnya menciptakan kehidupan yang bersifat kekeluargaan dengan memiliki rasa kepedulian, pengembangan, dan aktualisasi diri.



Tabel 44  
Hasil Rata-Rata Rotasi Kerja

<b>Rotasi Kerja (X)</b>		
<b>a. Tingkat Kejenuhan Kerja</b>		
No	Pernyataan	Skor Rata-rata
1	Menunda pekerjaan	85,2
2	Terlambat kerja tanpa alasan yang jelas	83,5
3	Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi	114,3
Total Skor Rata-rata		283
Rata-rata		94,33
<b>b. Pengetahuan</b>		
4	Membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja	80,7
5	Memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan	119,3
6	Mencari penyebab dari permasalahan secara rinci dalam memecahkan suatu masalah	82
Total Skor Rata-rata		282
Rata-rata		94
<b>c. Keterampilan</b>		
7	Kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai tugas pekerjaan	82,7
8	Mencari informasi tambahan terkait pekerjaan	114,3
9	Mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja	117,3
Total Skor Rata-rata		314,3
Rata-rata		104,76
<b>d. Kompetensi</b>		
10	Percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki	115,6
11	Tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan	83,5
12	Mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda	112
Total Skor Rata-rata		311,1
Rata-rata		103,7
<b>e. Persiapan Manajemen</b>		
13	Mengetahui pemberitahuan dan penjelasan alasan pegawai di rotasi kerja	89
14	Perusahaan menanyakan persetujuan rotasi kerja kepada karyawan	122
15	Lamanya waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja	123,6
Total Skor Rata-rata		334,6
Rata-rata		111,53
<b>f. Pilihan Posisi Kerja Yang Tepat</b>		
16	Rotasi kerja dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan	83,5
17	Rotasi kerja dilakukan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja	68,8
18	Menempatkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan	79,5
Total Skor Rata-rata		231,8
Rata-rata		77,26
<b>g. Pengembangan Hubungan Sosial</b>		
19	Menjaga sikap yang baik didalam lingkungan kerja	110
20	Menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan	88,2
21	Menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan	69,2
Total Skor Rata-rata		267,4
Rata-rata		89,13

Dari 7 indikator variabel (X) Rotasi Kerja di atas, setelah dihitung nilai skor total rata-rata dan rata-ratanya, ternyata total skor rata-rata terbesar pada indikator persiapan manajemen dengan total skor rata-rata 334,6 dengan rata-rata 111,53, artinya persiapan manajemen pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor sudah baik, dan sebaliknya organisasi harus memperhatikan dan mengevaluasi kembali pilihan posisi kerja yang tepat karena memiliki nilai terendah dengan total skor rata-rata 231,8 dengan rata-rata 77,26 agar dapat menempatkan pegawai kepada pilihan posisi kerja yang tepat yang lebih baik lagi dan agar pegawai nyaman berada ditempat kerja.

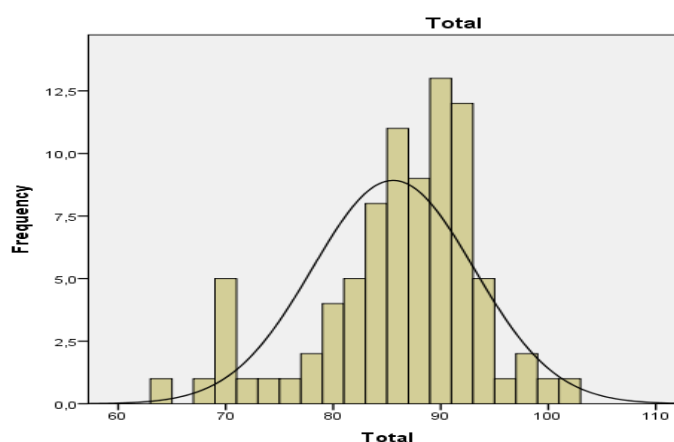
Berdasarkan hasil paparan diatas penulis mendapatkan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS sebagai berikut :

Tabel 45  
Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

Statistics		
Rotasi Kerja		
N	Valid	84
	Missing	0
Mean		85,57
Std. Error of Mean		,820
Median		87,00
Std. Deviation		7,511
Variance		56,417
Skewness		-,866
Std. Error of Skewness		,263
Range		37
Minimum		64
Maximum		101
Sum		7188

Sumber : *output SPSS 23*

Berdasarkan data tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata empirik rotasi kerja berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 85,57 dengan range 37 dan total skor sebesar 7188.



Gambar 16  
Histogram Rotasi Kerja

Untuk Mengetahui rotasi kerja karyawan PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor bagian Operasional, maka untuk mengetahui hail pengolahan data, maka hasil dari rata-rata empiric dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik : } X = \frac{101 + 501}{2} = 63$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui hasil skor rata-rata empiric sebesar 85,57 dan skor rata-rata teoritis sebesar 63, skor rata-rata empiris lebih besar dari pada skor teoritis, sehingga dapat dikatakan rotasi kerja karyawan pada PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor maka baik.

#### 4.6.2. Produktivitas Kerja Karyawan PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor Bagian Operasional

Produktivitas kerja merupakan hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Dibawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variabel produktivitas kerja karyawan pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel. Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentan skala untuk mengetahui total tanggapan responden. Berikut ini hasil kuesioner responden :

$$\text{Tanggapan total responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

#### 1. Kemampuan

Tabel 46

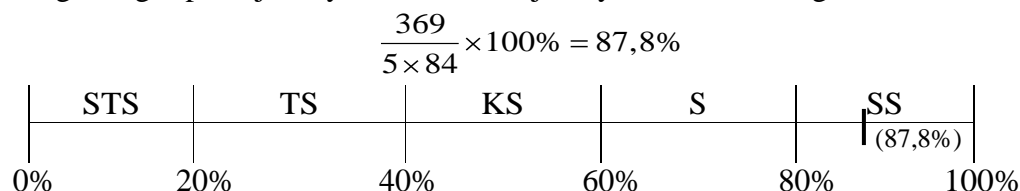
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menguasai Bidang Pekerjaan Yang Di Kerjakan Saat Ini”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	33	165
Setuju	4	51	204
Kurang Setuju	3	0	0
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	369
Skor Rata-rata		369/2	184,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 33 orang responden atau 39,28% menjawab sangat setuju dan

sebanyak 51 orang responden atau 60,71% menjawab setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 60,71% pada pernyataan “Menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini”. Artinya pegawai dituntut untuk dapat menguasai bidang pekerjaannya baik sebelum dirotasi kerja maupun setelah mengalami rotasi kerja. Sehingga pegawai fokus dengan tugas pekerjaannya dan untuk terjadinya kesalahan sangat kecil.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 87,8% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 13,8% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

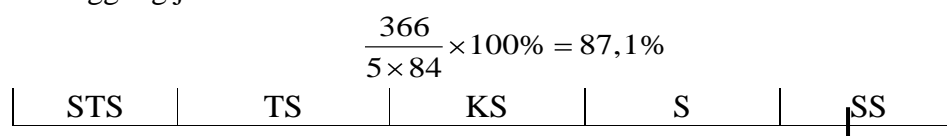
Tabel 47

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Tugas Dan Tanggung Jawab Yang Di Berikan Sesuai Dengan Kemampuan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	33	165
Setuju	4	48	192
Kurang Setuju	3	3	9
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	366
Skor Rata-rata		366/3	122

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 33 orang responden atau 39,28% menjawab sangat setuju, sebanyak 48 orang responden atau 57,14% menjawab setuju dan sebanyak 3 orang responden atau 3,57% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 57,14% pada pernyataan “Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan”. Artinya pemberian tugas dan tanggung jawab diberikan kepada pegawai yang mampu mengemban amanah tersebut. Sehingga pegawai dapat bersemangat dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab.





Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 87,1% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 13,1% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 48

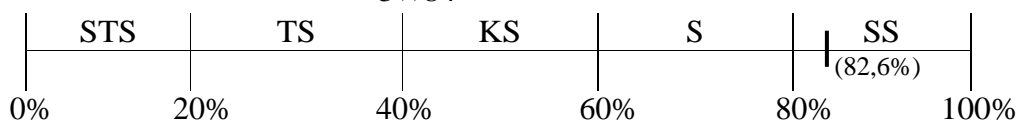
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Keterampilan Kerja Yang Kurang Memadai Dapat Menyebabkan Kejenuhan Pada Saat Mengerjakan Tugas Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	29	145
Setuju	4	41	164
Kurang Setuju	3	10	30
Tidak Setuju	2	4	8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	347
Skor Rata-rata		347/4	86,7

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 29 orang responden atau 34,52% menjawab sangat setuju, sebanyak 41 orang responden atau 48,80% menjawab setuju, sebanyak 10 orang responden atau 11,90% menjawab kurang setuju dan sebanyak 4 orang responden atau 4,76% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 48,80% pada pernyataan “Keterampilan kerja yang kurang memadai dapat menyebabkan kejenuhan pada saat mengerjakan tugas pekerjaan”. Artinya hal tersebut dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan karena tidak memperhatikan kapasitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga peran atasan sangat dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Misalnya atasan menyediakan pelatihan kerja kepada pegawai yang minim keterampilannya dan atasan menanyakan kepada pegawai yang merasa jenuh dengan pekerjaannya.

$$\frac{347}{5 \times 84} \times 100\% = 82,6\%$$



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 82,6% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju

keterampilan kerja yang kurang memadai dapat menyebabkan kejenuhan pada saat mengerjakan tugas pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 18,6% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Kemampuan di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini” Dengan total skor sebesar 369 yang terdapat pada tabel 46. Dengan begitu pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan mudah.

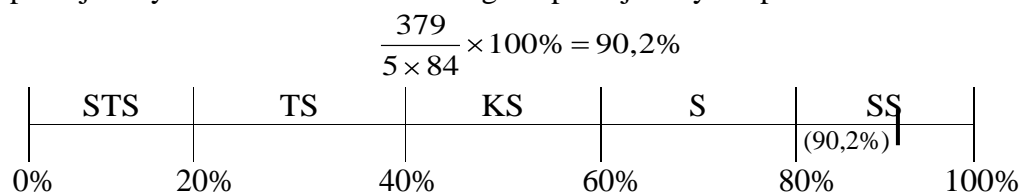
## 2. Meningkatkan Hasil Yang Di Capai

Tabel 49  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Target Kerja Tidak Penting,  
Yang Penting Pekerjaan Selesai”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	43	215
Setuju	4	41	164
Kurang Setuju	3	0	0
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	379
Skor Rata-rata		379/2	189,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 43 orang responden atau 51,19% menjawab sangat setuju dan sebanyak 41 orang responden atau 48,80% menjawab setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 51,19% pada pernyataan “Target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai”. Artinya pegawai kurang memperhatikan target kerja dalam melakukan tugas pekerjaannya karena lebih mementingkan pekerjaannya dapat di selesaikan.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 90,2% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 10,2% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

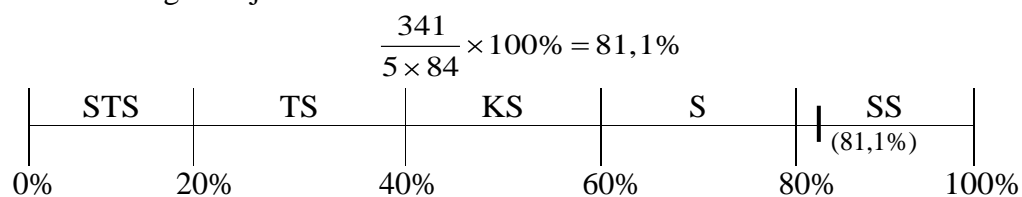
Tabel 50

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Jumlah Dari Hasil Pekerjaan Yang Di Tangani Dapat Memenuhi Target Yang Telah Di Tetapkan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	23	115
Setuju	4	45	180
Kurang Setuju	3	14	42
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	341
Skor Rata-rata		341/4	85,2

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 23 orang responden atau 27,38% menjawab sangat setuju, sebanyak 45 orang responden atau 53,57% menjawab setuju, sebanyak 14 orang responden atau 16,66% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 53,57% pada pernyataan “Jumlah dari hasil pekerjaan yang ditangani dapat memenuhi target yang telah ditetapkan”. Artinya atasan setuju adanya hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga pegawai yang baik berhak mendapatkan penghargaan pada saat target kerja tercapai atau dapat melebihi target kerja.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,1% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju jumlah dari hasil pekerjaan yang ditangani dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 19,1% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

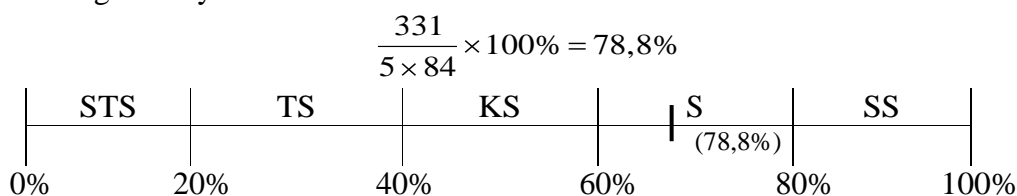
Tabel 51

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Berungguh-Sungguh Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Agar Tidak Terjadi Kesalahan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	21	105
Setuju	4	42	168
Kurang Setuju	3	16	48
Tidak Setuju	2	5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	331
Skor Rata-rata		331/4	82,7

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 21 orang responden atau 25% menjawab sangat setuju, sebanyak 42 orang responden atau 50% menjawab setuju, sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab kurang setuju dan sebanyak 5 orang responden atau 5,95% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 50% pada pernyataan “Bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan”. Artinya adanya kesungguhan dan ketelitian dari pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sehingga kesalahan yang ditimbulkan sangat kecil kemungkinannya.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 78,8% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 22,8% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Meningkatkan hasil yang dicapai yang tepat di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai” Dengan total skor sebesar 379 yang terdapat pada tabel 49. Dengan begitu pegawai harus melakukan perbaikan dengan cara bekerja untuk berorientasi pada tujuan utamanya yaitu menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

### 3. Semangat Kerja

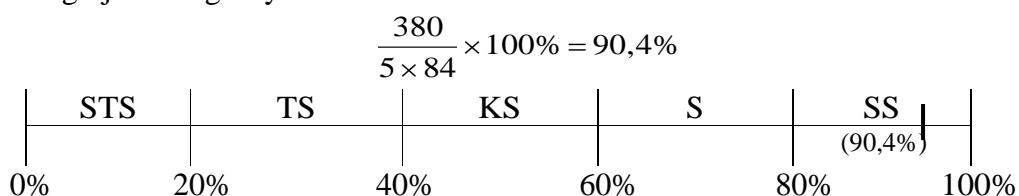


Tabel 52  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menyelesaikan Pekerjaan Sebelum Batas Waktu Yang Di Tentukan Oleh Atasan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	45	225
Setuju	4	38	152
Kurang Setuju	3	1	3
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	380
Skor Rata-rata		380/3	126,6

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 45 orang responden atau 53,57% menjawab sangat setuju, sebanyak 38 orang responden atau 45,23% menjawab setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 53,57% pada pernyataan “Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan”. Artinya kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diharapkan oleh atasan, namun ketelitian dan kehati-hatian merupakan hal yang paling dibutuhkan baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi perusahaan. Misalnya pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan selalu berhati-hati dalam mengerjakan tugasnya.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 90,4% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 10,4% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

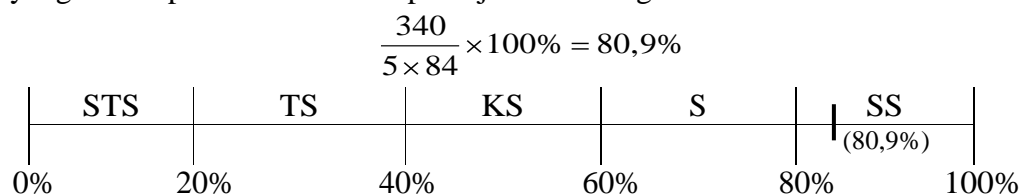
Tabel 53  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Terkadang Merasa Jenuh Terhadap Pekerjaan Yang Di Tangani”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	29	145
Setuju	4	36	144

Kurang Setuju	3	16	3
Tidak Setuju	2	2	48
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	340
Skor Rata-rata		340/4	85

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 29 orang responden atau 34,52% menjawab sangat setuju, sebanyak 36 orang responden atau 42,85% menjawab setuju, sebanyak 16 orang responden atau 19,04% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 42,85% pada pernyataan “Terkadang terasa jenuh terhadap pekerjaan yang ditangani”. Artinya terkadang pernah terlintas dalam hati dan pikiran merasa jenuh dan bosan dengan selalu melakukan tugas yang sama atau lingkungan kerja yang sama. Misalnya pegawai yang belum pernah merasakan pekerjaan dibidang lain.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 80,9% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju terkadang terasa jenuh terhadap pekerjaan yang ditangani. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 20,9% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

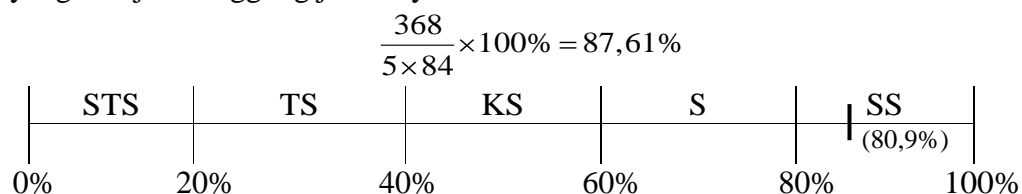
Tabel 54

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Tidak Mengeluh Dan Merasa Berat Terhadap Beban Pekerjaan Yang Menjadi Tanggung Jawab”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	36	180
Setuju	4	47	188
Kurang Setuju	3	1	3
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	368
Skor Rata-rata		368/3	122,6

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 36 orang responden atau 42,85% menjawab sangat setuju, sebanyak 47 orang responden atau 55,95% menjawab setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 55.95% pada pernyataan “Tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab”. Artinya pegawai harus bisa mengatasi rasa keluh dan kesah terhadap beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 80,9% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju terkadang terasa jenuh terhadap pekerjaan yang ditangani. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 20,9% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Semangat kerja di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan” Dengan total skor sebesar 380 yang terdapat pada tabel 52. Dengan begitu pegawai bersemangat dalam melakukan pekerjaannya dan mengefisienkan waktu dalam mengerjakan tugas pekerjaannya.

#### 4. Pengembangan Diri

Tabel 55

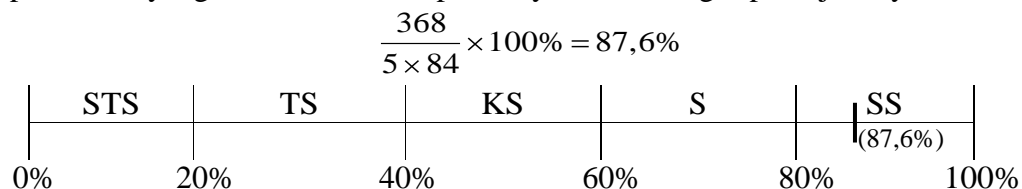
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	33	165
Setuju	4	50	200
Kurang Setuju	3	1	3
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	368
Skor Rata-rata		368/3	122,6

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 33 orang responden atau 39,28% menjawab sangat setuju, sebanyak 50

orang responden atau 59,52% menjawab setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 59,52% pada pernyataan “Pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja”. Artinya pegawai bekerja pada bidang yang memungkinkan selalu adanya tantangan baru dan membutuhkan pemikiran yang kritis untuk mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 87,6% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 13,6% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

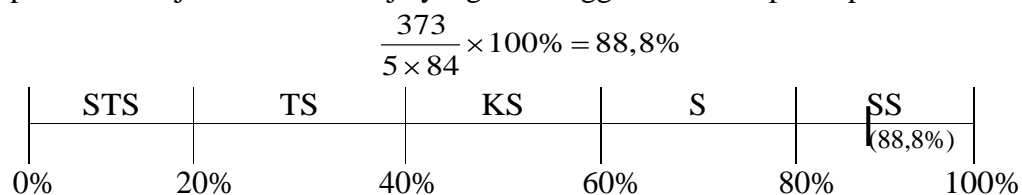
Tabel 56

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Peluang Pengembangan Pegawai”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	38	190
Setuju	4	45	180
Kurang Setuju	3	1	3
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	373
Skor Rata-rata		373/3	124,3

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dapat disimpulkan sebanyak 38 orang responden atau 45,23% menjawab sangat setuju, sebanyak 45 orang responden atau 53,57% menjawab setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 53,57% pada pernyataan “Peluang pengembangan pegawai”. Artinya adanya peluang bagi pegawai untuk meningkatkan pengembangan diri salah satunya dengan cara mengikuti pelatihan kerja atau rotasi kerja yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan.



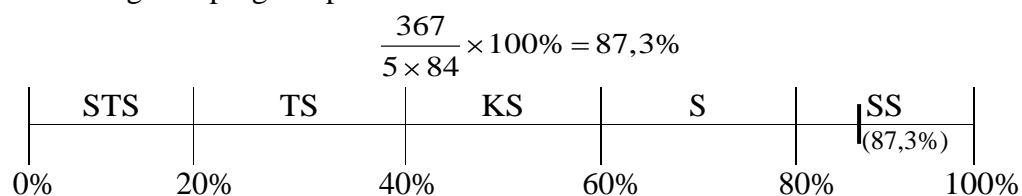
Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 88,8% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju peluang pengembangan pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 12,8% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 57  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mengikuti Pelatihan Yang Di Adakan Oleh Perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	39	195
Setuju	4	43	172
Kurang Setuju	3	2	6
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	367
Skor Rata-rata		367/3	122,3

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 39 orang responden atau 46,42% menjawab sangat setuju, sebanyak 43 orang responden atau 51,19% menjawab setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab kurang setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 51,19% pada pernyataan “Mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan”. Artinya program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan memiliki tujuan untuk dicapai. Misalnya pegawai yang baru saja dipindahkan kerjanya ke tempat kerja yang baru sangat membutuhkan pengetahuan, salah satu langkah yang dapat diambil yaitu dengan cara mengikuti program pelatihan.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 87,3% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 13,3% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Pengembangan diri di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Peluang pengembangan pegawai” Dengan total skor sebesar 373 yang terdapat pada tabel 56. Dengan begitu pegawai membutuhkan pengembangan diri salah satunya melalui pelaksanaan rotasi kerja hal ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

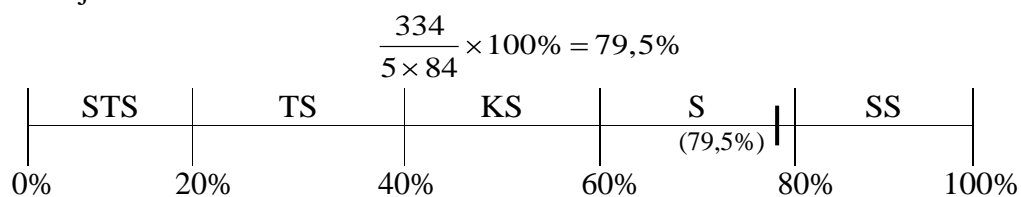
## 5. Mutu

Tabel 58  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Berusaha Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja”.

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	17	85
Setuju	4	50	200
Kurang Setuju	3	15	45
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	334
Skor Rata-rata		334/4	83,5

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 17 orang responden atau 20,23% menjawab sangat setuju, sebanyak 50 orang responden atau 59,52% menjawab setuju, sebanyak 15 orang responden atau 17,85% menjawab kurang setuju dan sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 59,52% pada pernyataan “Menunjukkan kualitas pada saat bekerja”. Artinya pegawai selalu berusaha bekerja dengan memberikan kualitas kerja yang baik bagi perusahaan. Misalnya pegawai menunjukkan gairah (*passion*) terhadap pekerjaannya meskipun posisi yang ditempati belum sesuai harapannya namun dia akan tetap bersemangat untuk bekerja.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 79,5% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 21,5% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

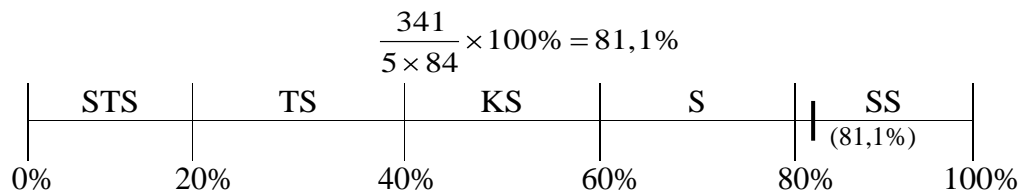
Tabel 59  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Hasil Kerja Sesuai Dengan Kualitas Yang Di Tentukan Oleh Perusahaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	34	170

Setuju	4	27	108
Kurang Setuju	3	17	51
Tidak Setuju	2	6	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		84	341
Skor Rata-rata		341/4	85,2

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 34 orang responden atau 40,47% menjawab sangat setuju, sebanyak 27 orang responden atau 32,14% menjawab setuju, sebanyak 17 orang responden atau 20,23% menjawab kurang setuju dan sebanyak 6 orang responden atau 7,14% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan sangat setuju dengan nilai sebesar 40,47% pada pernyataan “Hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan”. Artinya perusahaan mempunyai standar kualitas kerja yang harus dimiliki oleh pegawainya. Misalnya kualitas dari seorang pegawai dapat dilihat dari hasil kerjanya, pegawai yang berkualitas tahu apa saja yang menjadi tanggung jawabnya dan berusaha memberikan yang terbaik, dia tidak ingin mengecewakan atasan dan tidak ingin merugikan perusahaan, sehingga segala akan dijalankan dengan baik dan selesai tepat waktu.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,1% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 19,1% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 60

Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Mutu Dari Hasil Kerja Sesuai Dengan Standar Yang Telah Di Tetapkan”

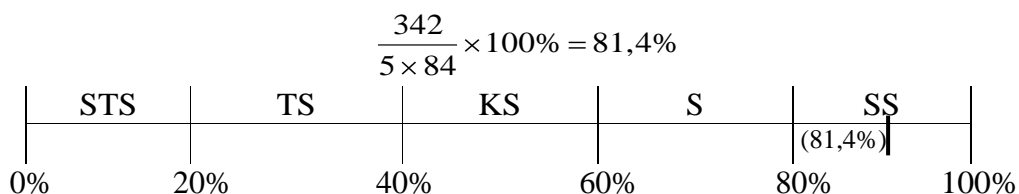
Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	31	155
Setuju	4	32	128
Kurang Setuju	3	18	54
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	1	1



Jumlah	84	342
Skor Rata-rata	342/5	68,4

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 31 orang responden atau 36,90% menjawab sangat setuju, sebanyak 32 orang responden atau 38,09% menjawab setuju, sebanyak 18 orang responden atau 21,41% menjawab kurang setuju, sebanyak 2 orang responden atau 2,38% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab sangat tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 38,09% pada pernyataan “Mutu dari hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”. Artinya perusahaan mempunyai standar mutu yang harus dimiliki oleh pegawai. Misalnya seperti; pegawai memiliki kejujuran (*integrity*) yang tinggi sehingga dia akan bersikap baik didepan atasan maupun dibelakang atasan, dia tetap memberikan pekerjaan yang terbaik saat bersama atasan saat tidak bersama atasan. Pegawai berani mengambil inisiatif sehingga dia tahu apa yang harus dilakukannya tanpa harus disuruh terlebih dahulu.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 81,4% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala sangat setuju mutu dari hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan sangat setuju. Sementara sisanya 19,4 pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Mutu di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Mutu dari hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” Dengan total skor sebesar 342 yang terdapat pada tabel 60. Dengan begitu pegawai dapat mengaktualisasikan diri dilihat dari tercapainya mutu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 6. Efisiensi

Tabel 61

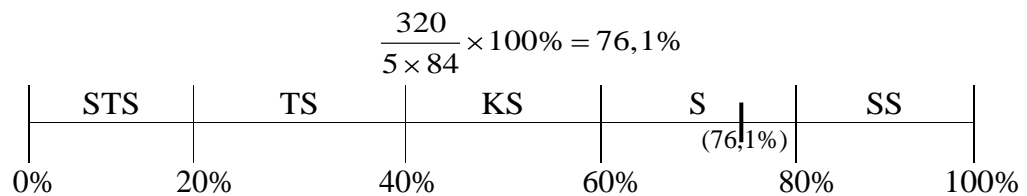
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Melebihi Batas Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	22	110

Setuju	4	32	128
Kurang Setuju	3	25	75
Tidak Setuju	2	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Jumlah		84	320
Skor Rata-rata		320/5	64

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 22 orang responden atau 26,19% menjawab sangat setuju, sebanyak 32 orang responden atau 38,09% menjawab setuju, sebanyak 25 orang responden atau 29,76% menjawab kurang setuju, sebanyak 3 orang responden atau 3,57% menjawab tidak setuju dan sebanyak 1 orang responden atau 1,19% menjawab sangat tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 38,09% pada pernyataan “Melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”. Artinya pegawai pernah bekerja melebihi batas waktu yang telah diberikan oleh atasan, jika terlalu sering dilakukan maka tidak baik untuk kesehatan diri pribadi itu sendiri. Misalnya tekanan untuk bekerja lebih banyak dapat berimbas pada berkurangnya waktu untuk tidur, istirahat, dan berkurangnya waktu untuk bercengkrama dengan keluarga.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 76,1% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 24,1% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 62  
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Metode Pelaksanaan Kerja Di Rencanakan Sebelum Bekerja”

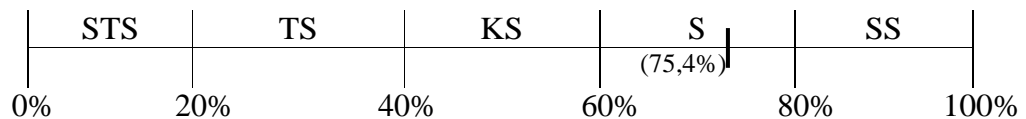
Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	19	95
Setuju	4	34	136
Kurang Setuju	3	24	72
Tidak Setuju	2	7	14
Sangat Tidak Setuju	1	0	0

Jumlah	84	317
Skor Rata-rata	317/4	79,2

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 19 orang responden atau 22,61% menjawab sangat setuju, sebanyak 34 orang responden atau 40,47% menjawab setuju, sebanyak 24 orang responden atau 28,57% menjawab kurang setuju dan sebanyak 7 orang responden atau 8,33% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 40,47% pada pernyataan “Metode pelaksanaan kerja direncanakan sebelum bekerja”. Artinya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien, maka atasan melibatkan tahapan-tahapan metode pelaksanaan kerja sesuai dengan standar yang berlaku diperusahaan. Misalnya pegawai mengawali dengan pekerjaan pendahuluan yaitu persiapan awal yang wajib dilakukan dalam melaksanakan suatu proyek seperti segala sesuatu yang menyangkut kelancaran pekerjaan, pelaksanaan harus telah disiapkan dilokasi sebelum melaksanakan pekerjaan dalam hal ini adalah penyusunan jadwal terinci, mobilisasi peralatan, tenaga kerja, dan kelengkapan administrasi lapangan harus sudah disiapkan sebelum memulai pekerjaan.

$$\frac{317}{5 \times 84} \times 100\% = 75,4\%$$



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 75,4% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju metode pelaksanaan kerja yang telah ditetapkan sudah cukup efisien. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 25,4% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 63

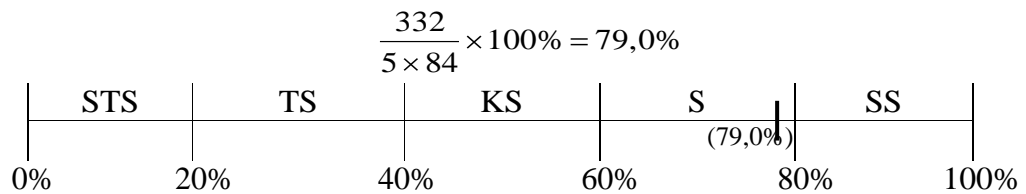
Pendapat Responden Mengenai Pernyataan “Menjaga Ketepatan Waktu Dan Kesempurnaan Hasil Dari Tugas Pekerjaan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Total Skor
Sangat Setuju	5	23	115
Setuju	4	38	152
Kurang Setuju	3	19	57
Tidak Setuju	2	4	8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0

Jumlah	84	332
Skor Rata-rata	332/4	83

Sumber : Data primer, data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat disimpulkan sebanyak 23 orang responden atau 27,38% menjawab sangat setuju, sebanyak 38 orang responden atau 45,23% menjawab setuju, sebanyak 19 orang responden atau 22,61% menjawab kurang setuju dan sebanyak 4 orang responden atau 4,76% menjawab tidak setuju. Maka dapat dilihat nilai tertinggi ada pada tanggapan setuju dengan nilai sebesar 45,23% pada pernyataan “Menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan”. Artinya peranan tenaga kerja yang efektif dan efisien akan semakin besar dan dibutuhkan bagi perusahaan yang menggunakan mesin, terutama dalam hal ketertiban, keahlian, keterampilan, dan kecakapan dalam bekerja.



Berdasarkan skala di atas, dapat diketahui bahwa 79,0% responden dari jumlah responden sebanyak 84 orang pegawai berada pada daerah skala setuju menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan setuju. Sementara sisanya 21,0% pegawai belum setuju terhadap pernyataan tersebut.

Dari ke 3 pernyataan tentang indikator Efisiensi di atas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang paling dominan dengan skor tertinggi adalah “Menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan” Dengan total skor sebesar 332 yang terdapat pada tabel 63. Dengan begitu adanya usaha dari pegawai untuk dapat mempunyai sikap kerja yang efektif dan efisien. Hal ini lebih ditekankan pada aspek manajerial dalam mewujudkan strategi usaha, target pekerjaan, dan taktik bisnis dalam mengelola usaha.

Tabel 64  
Hasil Rata-Rata Produktivitas Kerja

Produktivitas Kerja (Y)		
a. Kemampuan		
No	Pernyataan	Skor Rata-rata
1	Menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini	184,5
2	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan	122
3	Keterampilan kerja yang kurang memadai dapat menyebabkan kejenuhan pada saat mengerjakan tugas pekerjaan	86,7
Total Skor Rata-rata		393,2
Rata-rata		131,06
b. Meningkatkan Hasil Yang Di Capai		
4	Target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai	189,5

5	Jumlah dari hasil pekerjaan yang ditangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan	85,2
6	Bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan	82,7
Total Skor Rata-rata		357,4
Rata-rata		119,13
<b>c. Semangat Kerja</b>		
7	Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan	126,6
8	Terkadang merasa jenuh terhadap pekerjaan yang ditangani	85
9	Tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab	122,6
Total Skor Rata-rata		334,2
Rata-rata		111,4
<b>d. Pengembangan Diri</b>		
10	Pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja	122,6
11	Peluang pengembangan pegawai melalui rotasi kerja merupakan salah satu solusi agar produktivitas kerja meningkat	124,3
12	Mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan	122,3
Total Skor Rata-rata		369,2
Rata-rata		123,06
<b>e. Mutu</b>		
13	Berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja	83,5
14	Hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan	85,2
15	Mutu dari hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	68,4
Total Skor Rata-rata		237,1
Rata-rata		79,03
<b>f. Efisiensi</b>		
16	Melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	64
17	Metode pelaksanaan kerja yang telah ditetapkan sudah cukup efisien	79,2
18	Menjaga ketetapan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan	83
Total Skor Rata-rata		226,2
Rata-rata		75,4

Dari 7 indikator variabel (Y) Produktivitas Kerja di atas, setelah dihitung nilai skor total rata-rata dan rata-ratanya, ternyata total skor rata-rata terbesar pada indikator pengembangan diri dengan total skor rata-rata 369,2 dengan rata-rata 123,06 artinya pengembangan diri pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor sudah baik, dan sebaliknya organisasi harus lebih memperhatikan efisiensi kepada pegawainya karena memiliki nilai terendah dengan total skor rata-rata 226,2 dengan rata-rata 75,4 agar sumber-sumber yang diberikan kepada pegawai dapat digunakan sebaik mungkin dan dibatasi, sehingga hasil keuntungan yang didapat sebanding dengan sumber yang digunakan.

Berdasarkan hasil paparan diatas penulis mendapatkan hasil analisis dengan pengolahan hasil SPSS sebagai berikut :

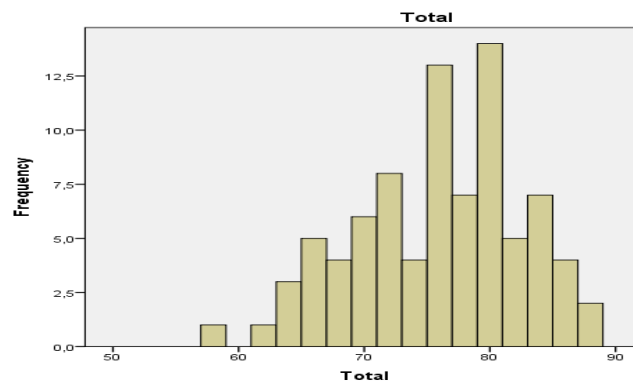
Tabel 65  
Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

Statistics		
Produktivitas Kerja Karyawan		
N	Valid	84

	Missing	0
Mean		75,38
Std. Error of Mean		,716
Median		76,00
Std. Deviation		6,566
Variance		43,106
Skewness		-,386
Std. Error of Skewness		,263
Range		30
Minimum		58
Maximum		88
Sum		6332

Sumber : *output SPSS 23*

Berdasarkan data tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata empirik produktivitas kerja pegawai berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 75,38 dengan range 30 dan total skor sebesar 6332.



Gambar 17

#### Histogram Produktivitas Kerja Karyawan

Untuk Mengetahui produktivitas kerja pegawai PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor bagian Operasional, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, maka hasil dari rata-rata empiric dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut :

$$\text{Skor Teoritik : } X = \frac{1(8) + 5(8)}{2} = 54$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui hasil skor rata-rata empiric sebesar 75,38 dan skor rata-rata teoritis sebesar 54, skor rata-rata empiris lebih besar dari pada skor teoritis, sehingga dapat dikatakan produktivitas kerja pegawai pada PT Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor cukup baik.

#### 4.6.3. Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja pegawai PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi

Analisis Menggunakan Kuesioner dengan pengujian hasil pengolahan data Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai dengan menggunakan uji koefisien korelasi dengan responden sebanyak 84 orang. Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS mengenai Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor hasilnya sebagai berikut.

Tabel 66  
Korelasi Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai *Rank Spearman*  
(SPSS 23)

Correlations			x	y
Spearman's rho	x	Correlation Coefficient	1,000	,320**
		Sig. (1-tailed)	.	,002
		N	84	84
	y	Correlation Coefficient	,320**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,002	.
		N	84	84

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber : *output SPSS 23*

Interprestasi hasil dari output SPSS adalah sebagai berikut.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diatas dapat diketahui bahwa hasil output SPSS 23 *Rank Spearman* adalah  $r = 0,320$ . Artinya rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai mempunyai hubungan yang rendah.

Tabel 67  
Nilai Interval Koefisien  
Persentase

Interval Koefisien	Persentase	Tingkat Hubungan
0,00-0,199		Sangat rendah
0,20-0,399	0,320	Rendah
0,40-0,599		Sedang
0,60-0,799		Kuat
0,80-1000		Sangat Kuat

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi Product Moment adalah diketahui nilai korelasi sebesar  $r = 0,320$  Selanjutnya untuk mengetahui nilai koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,320^2 \times 100 \\ &= 0,1024 \times 100 \\ &= 10,24\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah R sebesar 10,24%, hal ini menunjukkan bahwa rotasi kerja memberikan kontribusi sebesar 10,24% sedangkan dengan 89,76% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan apakah hubungan rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi.

#### a. Hipotesis Statistik

$H_0$  :  $r < 0$ . yaitu tidak terdapat hubungan nyata dan positif antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai.

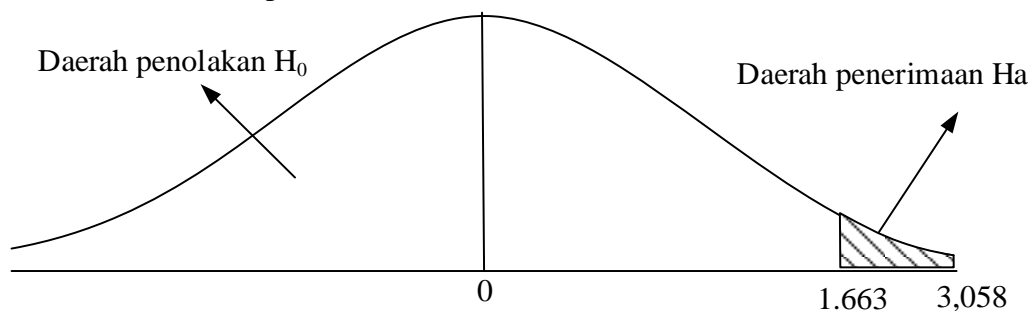
$H_a$  :  $r > 0$ . yaitu terdapat hubungan nyata dan positif antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai.

#### b. Menentukan $t_{hitung}$

Untuk mencari  $t_{hitung}$  menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} t_h &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ t_{hitung} &= \frac{0,320 \sqrt{84-2}}{\sqrt{1-0,320^2}} \\ &= \frac{2,8977}{0,9474} \\ &= 3,058 \end{aligned}$$

#### c. Menentukan $t_{tabel}$ dengan menggunakan nilai $\alpha = 0,05$ dan $df = n-2$ atau $84-2 = 82$ , maka diperoleh $t_{tabel}$ 1.663.





d. Hasil Uji Kurva

Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (  $3,058 > 1,663$  ) maka  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak, jadi dapat dijabarkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai bagian Operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis tentang Hubungan Rotasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai bagian Operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor, maka pada bab penutup ini penulis menarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Dari kesimpulan pelaksanaan rotasi kerja pegawai bagian Operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dapat disimpulkan bahwa hasil akhir rata-rata jawaban responden atas pertanyaan pada instrument variabel Rotasi Kerja (X) yaitu ( $85,57 > 63$ ) jika secara teori hasilnya relatif baik.
2. Dari kesimpulan produktivitas kerja Pegawai bagian Operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dapat disimpulkan bahwa hasil akhir rata-rata jawaban responden atas pertanyaan pada instrument variabel Produktivitas Kerja Pegawai (Y) yaitu ( $75,38 < 54$ ) jika secara teori hasilnya relatif cukup baik.
3. Dari kesimpulan rotasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor dapat diketahui hasil koefisien korelasi  $r = 0,320$ . Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,1024% hal ini menunjukkan peranan kontribusi variabel (X) rotasi kerja terhadap variabel (Y) produktivitas kerja pegawai hanya sebesar 10,24% sisanya 89,76% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $3,058 > 1,663$ . Yang berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Artinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara rotasi kerja dengan produktivitas kerja. Dengan kata lain, terdapat hubungan nyata antara rotasi kerja (X) dengan produktivitas kerja pegawai bagian operasional (Y) pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis menyadari adanya keterbatasan waktu, referensi, dan pengetahuan yang dimiliki sehingga dalam penelitian ini masih banyak kekurangan. Untuk itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, penulis bermaksud untuk memberikan saran yang berkaitan dengan penelitian ini. Setelah mengamati dan menganalisis, maka penulis memberikan saran yang mungkin dapat berguna dan menjadi bahan masukan bagi PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor berikut :

1. Berdasarkan hasil yang telah penulis peroleh mengenai rotasi kerja dikategorikan baik, maka hendaknya pegawai lebih dilatih dan lebih dikembangkan kembali semangat dan motivasi dalam bekerja. Salah satunya dengan cara terus mempertahankan dan meningkatkan kembali rotasi kerja yang ada, karena dengan adanya pelaksanaan rotasi kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Misalnya seperti melakukan rotasi kerja yang adil, objektif, serta informasi yang disampaikan haruslah jelas dan dapat dimengerti serta dipahami oleh seluruh pegawai.
2. Pegawai sebaiknya bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan yang ada di dalam organisasi dan sudah seharusnya pegawai mengikuti dan mematuhi segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi serta pegawai harus lebih peduli terhadap perusahaan dan sesama rekan kerja. Seperti datang lebih tepat waktu dan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu agar tujuan organisasi segera tercapai serta sudah seharusnya pegawai memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan dan rekan kerjanya.
3. PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor agar dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai hendaknya rotasi kerja pun ditingkatkan kembali. Hal ini dikemukakan dalam penelitian bahwa rotasi kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Selain itu akan lebih baik apabila organisasi memperhatikan segala sesuatu hal yang berkaitan dengan pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai mengingat dalam penelitian ini rotasi kerja hanya berkontribusi sebesar 10,24% terhadap produktivitas kerja pegawai bagian operasional dan 89,76% oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang Wahyudi (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Cetakan Ketiga. Bandung : Sulita
- Chr Jimmy L Gaol (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Dantes, Nyoman. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: ANDI
- Darsono dan Tjatjuk Siswondoko (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusan Tata Consulting.
- Donni Junni Priansa. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Penerbit Bandung: Alfabeta
- Edy Sutrisno (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Erinie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah. 2015. *Pengantar Manajemen*.
- Erinie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Hasibuan Malayu S.P (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Askara.
- Husein Umar (2013). *Desain Penelitian MSDM dan perilaku karyawan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Indah Puji Hartatik (2014). *Buku praktis mengembangkan SDM*. Jogjakarta: laksana.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor: IN Media.
- Nazir Mohammad, Ph.D (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sarwono, Jonathan (2012). *Statistik Multivariat, Aplikasi untuk Riset Skripsi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Soekidjo Notoatmodjo (2012). *Promosi Kesehatan Di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sundayana, Rostina. (2014). *Statistika Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno Eko Widodo (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwatno (2014). *Manajemen SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarwoto (2012). *Budaya Organisasi Perusahaan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tjutju, Yuniarsih, & Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tjutju, Yuniarsih, & Suwatno. (2013). *MSDM Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

#### **Skripsi/Tesis :**

- Andriani, Novi. (2013). *“Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember”*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi (Jurusan Akuntansi) Universitas Jember.
- Anggraini, Normala Dewi. (2013). *“Pengaruh Praktek Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)”*. Skripsi. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Arrizal (2011). *“Pelatihan Pegawai Dapat Meningkatkan Profesionalisme, Prestasi Kerja Tinggi dan Karier Sukses”*. Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas Padang, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Vol.2 No. 1) Januari 2011.
- Indrayati, Monic Aprilia. (2014). *“Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang”*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisinis Universitas Diponegoro Semarang.
- Nanda, Farid, Nasir Azis dan Iskandarsyah Madjid. (2014). *“Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Bapedal Aceh,”* (Vol.3, No.1)

Novi Andriani (2013). *Persepsi Kesesuaian Kompensasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember*. Jember: Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Jurnal :**

Kaymaz, Kurtulus. (2010). *“The Effects of job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations*. Isletme ve

Ekonomi Arastirmlan Dergiri. *Business and Economics Research*.” Journal (Vol.1, No.3) 2010

Mohsan, F., Nawaz, M. M. & Khan , M. S. (2012). *Impact of job rotation on employeen motivation, commitment and job involvement in banking sector of pakistan*. *African Journal of Business Management*. 6 (24), June, 7114-7119. DOI 10.5897/AJBM11.1195

Robbins dan Judge dalam Anderson, D. L. (2015). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. USA: Sage Publications, Inc

Sanali, S. & Bahron, A. (2013). *Job rotation practices, stress and motivation: An empirical study among administrative and diplomatic officers (ADO) in sabah, Malaysia*. IRACST – International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT). 3(6), December, 160-166).

Santoso, Budi, Agung Riyardi. (2012). *“Rotasi, Mutasi Dan Promosi Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten”*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta, jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya (Vol.13, No.1) Juni 2012.

Saravani, S. R. & Abbasi, B. (2013). *Investigating the influence of job rotation on performance considering skill variation and job satisfaction of bank employees*. Tahnicki Vjesnik. 20 (3), 473-478. UDC/UDK 331.101.6).

Yari, Bakhsh, Dahghani, Mehdi & Shiri Ardeshir. 2012. *A Study of Relation Between Job Rotation and Staffs Organizational Commitment (A Case Study at Ilam University)*. Tase 5.No.1.

# **LAMPIRAN**

## Lampiran 1. Surat Keterangan Riset

SURAT KETERANGAN PENELITIAN  
No 58/HP/603/2018

Manajemen PT. Antam Tbk Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor Desa Bantarkaret Kecamatan Nanggung Bogor.

Dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : Egi Rianda  
NPM : 021114291  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Pakuan Bogor

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan tugas Penelitian di PT ANTAM Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor untuk kepentingan penyusunan Skripsi dengan mengambil judul: **"Hubungan Rotasi kerja dengan Produktifitas kerja karyawan bagian operasional pada PT. Antam Tbk Unit pertambangan Emas Pongkor."**

Kegiatan penelitian ini sebagai mana dimaksud telah dilaksanakan pada tanggal 12 Februari s.d 12 September 2018.

Demikian surat keterangan penelitian ini dibuat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagai mana mestinya.

Human Capital Manager



Eddy Mulyadi  
NPP. 1089664712

**PT Antam Tbk**  
Gold Mining Business Unit  
PO Box 1, Pos Nanggung  
Bogor 16650, West Java

T 62-251 369 999  
F 62-251 681 543  
E [gold.pongkor@antam.com](mailto:gold.pongkor@antam.com)

[www.antam.com](http://www.antam.com)





Lampiran 2. Kuesioner



UNIVERSITAS PAKUAN  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN

KUESIONER

HUBUNGAN ROTASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
BAGIAN OPERASIONAL PADA PT. ANTAM UNIT BISNIS  
PERTAMBANGAN EMAS PONGKOR

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu Pegawai

Kantor Kecamatan Leuwisadeng Kabupaten Bogor

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya selaku mahasiswa dari Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, bermaksud untuk mengadakan penelitian tentang “Hubungan Rotasi Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Operasional Pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor”.

Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian ini yang akan dilakukan, saya sangat mengharapkan bapak/ibu/saudara/i bersedia meluangkan waktu untuk mengisi pertanyaan yang saya ajukan di bawah ini.

Hal ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah. Oleh karena itu, saya menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang diberikan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah, sehingga dapat memberikan sumbangan yang berarti pada penelitian ini.

Atas bantuan dan kerjasama yang telah bapak/ibu/saudara/i berikan, saya mengucapkan banyak terimakasih.

Hormat saya,

Egi Rianda

## KUESIONER

No Responden : .....

Responden yang terhormat,

Saya Egi Rianda, salah satu mahasiswa dan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, yang saat ini sedang dalam proses penyusunan skripsi dengan judul “HUBUNGAN ROTASI KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI BAGIAN OPERASIONAL PADA PT. ANTAM UNIT BISNIS PERTAMBANGAN EMAS PONGKOR”.

Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan skripsi tersebut, penulis memerlukan data-data untuk di analisis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk mengisi dan menjawab kuesioner ini dengan lengkap dan benar sesuai dengan keinginan Bapak/Ibu/Saudara/i.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Petunjuk pengisian kuesioner :

Berilah tanda silang (X) sesuai dengan jawaban yang anda tentukan.

### 1. Data Responden

- 1) Jenis Kelamin
  - a. Pria
  - b. Wanita
- 2) Usia
  - a. 23 – 30 tahun
  - b. 31 – 40 tahun
  - c. 41 – 50 tahun
  - d. 51 – 54 tahun
  - e. 55 – 56 tahun
- 3) Lama Bekerja
  - a. < 3 tahun
  - b. 4 – 6 tahun
  - c. 7 – 10 tahun
  - d. > 10 tahun
- 4) Tingkat Pendidikan
  - a. SLTA / Sederajat
  - b. Diploma (D1-D3)
  - c. Sarjana (S1)

**Isilah kolom penilaian sesuai pendapat anda dengan memberikan tanda silang (X).**

Parameter penilaian sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju      3 = Ragu-ragu      5 = Sangat Setuju  
2 = Tidak Setuju              4 = Setuju

**Pernyataan Rotasi Kerja (X) pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.**

**Tingkat kejenuhan kerja**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saudara pernah menunda pekerjaan					
2	Saudara pernah datang terlambat kerja tanpa alasan yang jelas					
3	Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi					

**Pengetahuan**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saudara membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja					
2	Saudara memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan					
3	Saudara selalu mencari penyebab dari permasalahan secara rinci dalam memecahkan suatu masalah					

**Keterampilan**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Adanya kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai tugas pekerjaan					
2	Adanya usaha saudara dalam mencari informasi tambahan terkait pekerjaan					
3	Saudara mampu dalam mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja					

**Kompetensi**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Kompetensi yang saudara miliki membuat saudara merasakan percaya diri					
2	Saudara tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalankan tugas pekerjaan					
3	Saudara mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda					

**Persiapan manajemen**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saudara mengetahui pemberitahuan dan penjelasan alasan pegawai di rotasi kerja					
2	Perusahaan menanyakan persetujuan rotasi kerja kepada karyawan					
3	Lamanya waktu saudara bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja					

**Pilihan posisi kerja yang tepat**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Rotasi kerja dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan					
2	Rotasi kerja dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja					
3	Menempatkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan					

**Pengembangan hubungan sosial**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saudara selalu menjaga sikap yang baik didalam lingkungan pekerjaan					
2	Saudara menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan					
3	Saudara menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan					

**Pernyataan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) pada PT. Antam Unit Bisnis Pertambangan Emas Pongkor.**

**Kemampuan**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saudara menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini					
2	Tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saudara					
3	Keterampilan saya kurang memadai sehingga menyebabkan kejenuhan pada saat mengerjakan pekerjaan					

**Meningkatkan hasil yang di capai**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai					
2	Jumlah dari hasil pekerjaan yang saudara tangani salalu memenuhi target yang telah ditetapkan					
3	Dalam mengerjakan pekerjaan saudara selalu bersungguh-sungguh agar tidak terjadi kesalahan					

**Semangat Kerja**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saudara berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan					
2	Terkadang saudara merasa jenuh terhadap pekerjaan yang saudara tangani					
3	Saudara tidak pernah mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saudara					

**Pengembangan diri**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan dalam pelaksanaan aktivitas kerja					
2	Membuka peluang pengembangan pegawai melalui rotasi kerja merupakan salah satu solusi agar produktivitas kerja meningkat					
3	Saudara selalu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keahlian					

**Mutu**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Saudara selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja					
2	Hasil kerja saudara selama ini sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan					
3	Mutu dari hasil kerja saudara sesuai dengan standar yang telah ditetapkan					

**Efisiensi**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Saudara terkadang melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Metode pelaksanaan kerja direncanakan sebelum bekerja					
3	Saudara sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan					

## Lampiran 3

## Hasil Uji Validitas Rotasi Kerja

No	Indikator	Pernyataan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Kesimpulan
1	Tingkat Kejenuhan Kerja	Menunda Pekerjaan	0,456	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Terlambat kerja tanpa alasan yang jelas	0,551	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Suasana dan fasilitas kantor yang diberikan mempengaruhi motivasi	0,334	0,215	r hitung > r tabel	Valid
2	Pengetahuan	Membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja	0,474	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Memahami dan menguasai teori yang berkaitan dengan pekerjaan	0,254	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Mencari penyebab dari permasalahan secara rinci dalam memecahkan suatu masalah	0,512	0,215	r hitung > r tabel	Valid
3	Keterampilan	Kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai tugas pekerjaan	0,395	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Mencari informasi tambahan terkait pekerjaan	0,479	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain dalam bekerja	0,443	0,215	r hitung > r tabel	Valid
4	Kompetensi	Percaya diri dengan kompetensi yang dimiliki	0,605	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan	0,457	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Mampu beradaptasi dengan tugas pekerjaan yang berbeda	0,450	0,215	r hitung > r tabel	Valid
5	Persiapan manajemen	Mengetahui pemberitahuan dan penjelasan alasan pegawai dirotasi kerja	0,627	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Perusahaan menanyakan persetujuan rotasi kerja kepada karyawan	0,500	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Lamanya waktu bekerja ditempat sebelumnya dijadikan pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan kebijakan rotasi kerja	0,535	0,215	r hitung > r tabel	Valid
6	Pilihan posisi kerja yang tepat	Rotasi kerja dilaksanakan dalam rangka menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan	0,519	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Rotasi kerja dilaksanakan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja	0,589	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Menempatkan pekerjaan yang tepat sesuai kemampuan	0,464	0,215	r hitung > r tabel	Valid
7	Pengembangan hubungan sosial	Menjaga sikap yang baik didalam lingkungan kerja	0,299	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja, baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan	0,556	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja maupun dengan pimpinan	0,510	0,215	r hitung > r tabel	Valid

## Lampiran 4.

## Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja Pegawai

No	Indikator	Pernyataan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Kesimpulan
1	Kemampuan	Menguasai bidang pekerjaan yang dikerjakan saat ini	0,371	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan	0,308	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Keterampilan kerja yang kurang memadai dapat menyebabkan kejenuhan pada saat mengerjakan tugas pekerjaan	0,662	0,215	r hitung > r tabel	Valid
2	Meningkatkan hasil yang dicapai	Target kerja tidak penting, yang penting pekerjaan selesai	0,371	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Jumlah dari hasil pekerjaan yang ditangani dapat memenuhi target yang telah ditetapkan	0,715	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan	0,673	0,215	r hitung > r tabel	Valid
3	Semangat kerja	Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan	0,406	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Terkadang merasa jenuh terhadap pekerjaan yang ditangani	0,532	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Tidak mengeluh dan merasa berat terhadap beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab	0,451	0,215	r hitung > r tabel	Valid
4	Pengembangan diri	Pekerjaan saat ini membutuhkan pemikiran dan tantangan kerja	0,4	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Peluang pengembangan pegawai	0,477	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan	0,397	0,215	r hitung > r tabel	Valid
5	Mutu	Berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja	0,618	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan	0,658	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Mutu dari hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	0,433	0,215	r hitung > r tabel	Valid
6	Efisiensi	Melebihi batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0,427	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Metode pelaksanaan kerja direncanakan sebelum bekerja	0,525	0,215	r hitung > r tabel	Valid
		Menjaga ketetapan waktu dan kesempurnaan hasil dari tugas pekerjaan	0,685	0,215	r hitung > r tabel	Valid



Lampiran 5.

Uji Reliabilitas Variabel Rotasi Kerja dengan SPSS Item-Total Statistic

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	84	100,0

Sumber data : Output SPSS 23

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	21

Sumber data : Output SPSS 23

Uji Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja Pegawai dengan SPSS Item-Total Statistic

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	84	100,0

Sumber data : Output SPSS 23

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	18

Sumber data : Output SPSS 23

