

TESIS

**ANALISIS PENGARUH ROTASI KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN
KELAS I MAKASSAR**



Oleh :

DIAN EKA PUTRI ISMAIL

A 012191049

**MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

TESIS

ANALISIS PENGARUH ROTASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I MAKASSAR

ANALYSIS OF THE EFFECT OF JOB ROTATION AND LEADERSHIP STYLE THROUGH JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN CLASS I CORRECTIONAL INSTITUTION MAKASSAR

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**DIAN EKA PUTRI ISMAIL
A 012191049**



kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGARUH ROTASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS KINERJA PEGAWAI
DI LEMBAGA PEMASYARATAN KELAS I MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**DIAN EKA PUTRI ISMAIL
A012191049**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
09 FEBRUARI 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

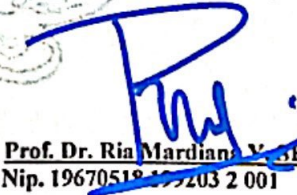
Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Hj. Mahma Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003



Prof. Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si
Nip. 19670519 199203 2 001

Ketua Program Studi
Maglster Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M. Si., CPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dean Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENGARUH ROTASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PEMASYARATAN KELAS I MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

DIAN EKA PUTRI ISMAIL
A012191049

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
09 FEBRUARI 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

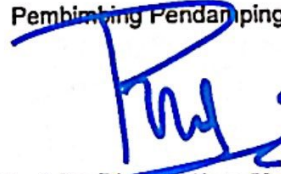
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Puji Mardiana Y, SE., M.Si
Nip. 19670518 199203 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Dian Eka Putri Ismail
Nim : A012191049
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Pengaruh Rotasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kualiatas Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasyaratan Kelas I Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Februari 2022

Yang Menyatakan,



Dian Eka Putri Ismail

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga penyusunan tesis yang berjudul **“Analisis Pengaruh Rotasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar”** dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini dibuat bukan hanya sebagai pemenuhan persyaratan bagi Penulis guna mendapatkan gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, akan tetapi penulis mengharapkan masalah manajemen yang penulis kaji dapat tergambarkan dalam bentuk tesis sebagai bentuk pengaplikasian ilmu yang telah Penulis peroleh selama menjadi Mahasiswa Magister Manajemen.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh sebab itu, Penulis dengan terbuka akan menerima kritik maupun masukan dari pembaca terkait tulisan ini agar tesis ini dapat berguna lebih baik bagi para pembaca. Karya tulis ini diharapkan mampu memberikan banyak pembelajaran terkait masalah yang diteliti serta membangkitkan semangat untuk melahirkan karya-karya yang mendidik.

Tidak dapat dipungkiri bahwa selama penyusunan tidak terlepas dari partisipasi beberapa pihak terkait yang telah mendukung Penulis secara penuh. Maka dari itu, penulis merasa wajib menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada mereka secara khusus sebagai berikut:

1. Allah SWT. atas kehendak dan karunia-Nya memberikan kemudahan serta kelancaran pada setiap proses penyelesaian tugas akhir ini.
2. Orang tua penulis yakni Ayahanda Ismail dan Ibunda Asniar yang telah berhasil menjadi orang tua yang selalu mendidik, memotivasi, serta dukungan dengan

penuh cinta dan kasih sayang. Terima kasih atas segala kepercayaan dan doa restu kalian sehingga penulis dapat mencapai titik ini.

3. Kedua saudari penulis yakni Saudari Dinda Averina Dwiyanti, SE dan Saudari Deswita Ismail yang selalu mendukung penulis terutama dalam pengurusan berkas selama penulis bekerja di luar kota. Terima kasih juga telah merenggut isi dompetku.
4. Keluarga besar Aisyah's *Family* yang senantiasa memberikan motivasi serta dukungan terhadap penulis. Terkhusus kepada Kak Pia, Yuni, Farah, Ica yang selalu kompak dan mendukung penulis dalam hal apapun.
5. Pihak Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin yang senantiasa memberikan segala bantuan selama proses perkuliahan yang dijalani penulis sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si selaku pembimbing II. Terimakasih atas setiap ilmu yang diajarkan kepada penulis dan kemudahan selama proses penulisan tesis ini.
7. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rakhman Laba, SE., MBA, Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku dosen penguji, terimakasih untuk segala saran perbaikan dan pertanyaan-pertanyaan serta kritik yang mmebangun selama seminar proposal, ujian hasil hingga ujian akhir digelar karena hal tersebut membuat Penulis memperoleh pengetahuan-pengetahuan yang baru.
8. Seluruh Dosen Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan, bimbingan, dan nasehat kepada Penulis selama menuntut ilmu di Universitas Hasanuddin.

9. Bapak-bapak Manager, Vandi Hario Prakoso dan Rio Abrianto serta seluruh karyawan PT. HM. Sampoerna, Tbk, terimakasih untuk seluruh dukungan yang diberikan kepada penulis selama bekerja sembari menyelesaikan studi ini.
10. Para sahabat yang senantiasa membantu penulis, terima kasih untuk Ipeh, Cimma, Nida, Ratu, dan Ririn. Penulis merasa beruntung mempunyai sahabat berhati malaikat seperti kalian yang selalu menemani sejak 2013.
11. Kepada 7SM yang sekarang sudah banyak yang tidak jomblo lagi, Dwi, Ani, Feby, Imran, Ayu, dan Almh. Salwa, terima kasih untuk dukungan, semangat dan menjadi tempat berbagi cerita Penulis dari SMA hingga dewasa.
12. Kepada Pejuang Tesis Mutiah Eka Sari dan Putri Bayyina Rahma, terima kasih *bestie* untuk semua cerita-cerita indah, orderan *gofood* selama di kelas, dan .sistem kebut semalam kalau ada tugas yang harus dikumpulkan hari sabtu atau minggu pagi. Kita luar biasa 😊.
13. Kepada Aldias, Bagas, Cikal, Sinrang dan Akbar, terima kasih selalu ada jika Penulis sedang butuh bantuan di Parepare, semoga karir, pendidikan dan kehidupan asmara selalu berjalan indah seperti dongeng seribu satu malam.

Makassar, 20 Februari 2022

Dian Eka Putri Ismail

ABSTRAK

DIAN EKA PUTRI ISMAIL. *Analisis Pengaruh Rotasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar* (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Ria Mardiana Y).

Penelitian ini bertujuan mengetahui rotasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar sebanyak 144 pegawai. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan standar error 5%. Penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert.

Hasil penelitian menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, rotasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Rotasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.



ABSTRACT

DIAN EKA PUTRI ISMAIL. *Analysis of The Effect of Job Rotation and Leadership Style through Job Satisfaction on Employee Performance in Class I Correctional Institution Makassar* (Supervised by **Mahlia Muis** and **Ria Mardiana Y**)

This Study aims to determine job rotation and leadership style on employee performance through job satisfaction at the Makassar Class I Correctional Institution.

This study used a quantitative approach with descriptive analysis. The population in this study were all employees of the Makassar Class I Correctional institution as many as 144 employees. While determining the number of samples in this study used the Slovin formula with a standard error of 5%. This research was sourced from primary data and secondary data. Data collection techniques used a questionnaire with a Linkert scale.

The results of the study find that job rotation has a positive and significant effect on job satisfaction, leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction, job rotation has a positive and significant effect on employee performance, leadership style has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, job rotation and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, and leadership style and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Job Rotation, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Kegunaan Penelitian.....	13
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	13
1.6 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Kajian Teori	15
2.2 Penelitian Terdahulu	45
BAB III KERANGKA KONSEPTUAN DAN HIPOTESIS	48
3.1 Kerangka Konseptual.....	48

3.2	Hipotesis Penelitian	53
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	55
4.1	Rancangan Penelitian.....	55
4.2	Situs dan waktu Penelitian.....	55
4.3	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengumpulan sampel.....	55
4.4	Jenis dan Sumber Data	57
4.5	Metode Pengumpulan Data	58
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	59
4.7	Teknik Analisis Data	61
BAB V	HASIL PENELITIAN	64
5.1	Gambaran Umum Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar	64
5.2	Deskripsi Responden.....	69
5.3	Penentuan Range.....	73
5.4	Deskripsi Variabel.....	74
5.5	Analisis Data.....	88
BAB VI	PEMBAHASAN.....	104

BAB VII PENUTUP.....	117
7.1 Kesimpulan	117
7.2 Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN.....	125

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Hasil Kinerja Pegawai Lapas Kelas I Makassar selama Tiga Tahun Terakhir (2019-2021)	5
2.1. Penelitian Terdahulu	45
4.1. Jumlah dan Distribusi Pegawai Lapas Kelas I Makassar	56
4.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian	59
5.1. Tingkat Pendidikan Responden	70
5.2. Usia Responden	71
5.3. Masa Kerja Responden	72
5.4 Frekuensi Jawaban pada Variabel Rotasi Kerja.....	74
5.5 Frekuensi Jawaban pada Variabel Gaya Kepemimpinan	77
5.6 Frekuensi Jawaban pada Variabel Kepuasan Kerja	81
5.7 Frekuensi Jawaban pada Variabel Kinerja Pegawai	84
5.8 Hasil Uji Validitas	89
5.9 Hasil Uji Reliabilitas	90
5.10 Uji Analisis Deskriptif	91
5.11 Hasil Uji Hipotesis Model I	95

5.12 Hasil Uji Hipotesis Model II	96
5.13 Hasil Uji Multikolinearitas	97
5.14 Hasil Uji Normalitas	98
5.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	99
5.16 Hasil Estimasi Regresi Pengaruh Rotasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	100
5.17 Hasil Estimasi Pengaruh Rotasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual.....	48
5.1 Hasil Uji Path	93
5.2 Bagian Hasil Penelitian	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam sebuah organisasi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam organisasi yaitu sebagai pilar utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para pegawai yang memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan. Tanpa *knowledge*, *skills* dan *abilities* yang baik dari pegawai, belum tentu segala sumber daya yang ada dalam organisasi dapat dengan maksimal pemanfaatannya.

Seiring dengan perkembangan zaman, organisasi dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016), manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan secara tepat dan efektif dalam proses rekrutmen, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi untuk mencapai tingkat pendayagunaan SDM yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Berdasarkan pada standar kerja, kinerja pegawai dinilai dari segi kualitas dan kuantitas yang ditetapkan oleh organisasi. Dijelaskan Saefuddin

Mubarok (2017), kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja pegawai sangat perlu untuk mengetahui dan mengukur seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Penelitian ini mengambil sampel pada pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Pegawai Lembaga Pemasyarakatan atau yang lebih dikenal dengan POLSUSPAS (Kepolisian Khusus Pemasyarakatan) adalah PNS (Pegawai Negeri Sipil) dibawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan bukan merupakan bagian dari POLRI. Anggota POLSUSPAS tersebar di berbagai Instansi Pemerintah seperti RUTAN (Rumah Tahanan Negara), LAPAS (Lembaga Pemasyarakatan), dan RUPBASAN (Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara).

Lembaga Pemasyarakatan yang selanjutnya disebut Lapas merupakan sebuah tempat yang bertujuan melakukan pembinaan kepada narapidana di Indonesia melalui pendidikan, rehabilitasi, dan reintegrasi. Narapidana merupakan orang yang menjalani pidana atau hilang kemerdekaan akibat dari perbuatan melanggar hukum. Sistem pemasyarakatan di Indonesia ini sebenarnya adalah pengganti dari sistem kepenjaraan yang merupakan

warisan kolonial. Hal ini berdasarkan pada Surat Instruksi Kepala Direktorat Pemasyarakatan No. J.H.G.8/506 Tanggal 17 Juni 1964 (Departemen Hukum dan HAM RI). Konsep pemasyarakatan ini mengandung maksud bahwa pemberian maupun pengayoman kepada narapidana tidak hanya berfokus pada itikad menghukum saja, melainkan berorientasi pada tindakan-tindakan yang lebih manusiawi dan disesuaikan dengan kondisi narapidana.

Lembaga Pemasyarakatan terdiri atas tiga jenis yaitu Lembaga Pemasyarakatan Umum, Lembaga Pemasyarakatan Wanita, dan Lembaga Pemasyarakatan Anak yang mempunyai kegiatan dan program yang berbeda-beda dalam proses pembinaan. Dalam Pasal 2 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan menjelaskan bahwa sistem pemasyarakatan diselenggarakan dalam rangka membentuk Warga Binaan Pemasyarakatan agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki diri, dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan, dan dapat hidup secara wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab.

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam tercapainya pelaksanaan pembinaan bagi narapidana. Kinerja yang baik akan berdampak positif bagi pengembangan diri narapidana. Dapat dikatakan bahwa Lapas tidak akan dapat mengoptimalkan kinerjanya tanpa ada pegawai yang

kompeten, punya keahlian dan berdedikasi terhadap keinginan organisasi. Sebagai salah satu unit pelaksana teknis pemasyarakatan yang termasuk dalam kantor wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM) provinsi Sulawesi selatan, Lapas Kelas I Makassar melaksanakan program pembinaan berupa pembinaan kepribadian dan pembinaan kemandirian. Program pembinaan yang dilakukan diantaranya pembinaan mental dan rohani, bimbingan kerja, dan pembinaan keterampilan. Pelaksanaan program pembinaan yang diberikan kepada narapidana harus dilakukan secara baik dan insentif sejak narapidana masuk ke dalam lapas hingga keluar dari Lapas. Tujuannya agar narapidana menjadi pribadi yang lebih baik, dapat diterima di masyarakat, dan dapat menjadi pribadi yang mandiri dan produktif. Sebab jika kinerja pegawai belum optimal maka akan berdampak pada pembentukan karakter narapidana yang kurang baik dan tidak produktif setelah bebas.

Hasil dari prasurvey yang peneliti lakukan menunjukkan kinerja pegawai belum dapat maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Angka kriminalitas yang terus meningkat menyebabkan pegawai Lapas harus produktif dalam membina narapidana. Sedangkan hal ini tidak sebanding antara jumlah pegawai Lapas dengan jumlah narapidana yang harus diawasi. Kapasitas ideal dari Lapas Kelas I Makassar adalah sebanyak 740 tahanan, namun kenyataannya berisi 985 tahanan atau 13,3 % over kapasitas. Hal ini disebabkan banyaknya pengiriman tahanan dari lapas lain dengan sejumlah kasus pidana diantaranya narkoba, pencurian, asusila, pembunuhan dan

tindak pidana lainnya. Over kapasitas yang terjadi berimplikasi negatif terhadap beberapa hal seperti rendahnya tingkat pengamanan atau pengawasan karena pengamanan yang rendah dapat memicu berbagai masalah antara lain kaburnya narapidana, keributan antar narapidana, dan tidak terlaksananya proses pembinaan narapidana. Uraian hasil capaian kinerja Pegawai di Lapas Kelas I Makassar adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1

Hasil Kinerja Pegawai Lapas Kelas I Makassar Selama Tiga Tahun Terakhir (2019-2021)

No.	Aktivitas	Capaian Kinerja (%)		
		2019	2020	2021
1.	Melakukan arsip terhadap daftar pengunjung di Lapas Kelas 1 Makassar.	65	60	65
2.	Melakukan pelatihan yang mendidik kepada Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) di Lapas Kelas 1 Makassar.	77	75	80

3.	Pengelolaan SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian), Diklat <i>E-Learning</i> , Penggajian dan pelantikan kenaikan pangkat.	88	90	91
4.	Penggeledahan, pelaksanaan deteksi dini, pemeliharaan alat keamanan dan senjata api.	75	80	85
5.	Melakukan pencegahan, penindakan, penanggulangan dan pemulihan gangguan keamanan dan ketertiban di Lapas.	88	85	90

Sumber : Lapas Kelas I Makassar

Berdasarkan **Tabel 1.1** menunjukkan bahwa aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai Lapas Kelas I Makassar mengalami fluktuatif selama tiga tahun terakhir. Yang paling menjadi perhatian adalah rendahnya angka persentase pencapaian dalam melakukan arsip pada daftar pengunjung Lapas Kelas I Makassar yaitu hanya 60 % di tahun 2020. Hal ini tentu menjadi fokus perhatian bahwa kinerja pegawai Lapas masih belum optimal dan perlu dimaksimalkan.

Permasalahan kerja di Lapas ini bukan tidak mungkin akan mempengaruhi kinerja dari pegawainya, seperti ketidaknyamanan dalam bekerja, timbulnya kebosanan, terjadi konflik antar rekan kerja, dan akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja. Davis dan Newstrom dalam Sinambela et al. (2016) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dibutuhkan untuk membangun semangat dan komitmen pegawai agar tetap menjalankan tugasnya. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerjanya.

Maka dari itu, Lapas Kelas I Makassar sebagai organisasi yang responsif berinisiatif melakukan rotasi kerja dalam pengembangan sumber daya manusianya. Rotasi kerja di Lapas Kelas I Makassar dilakukan pada jabatan yang terdiri dari 5 seksi yaitu bimbingan dan kegiatan kerja,

kepegawaian dan tata usaha (TU), registrasi, keamanan dan ketertiban (kantib) dan pengamanan. Rotasi kerja sejatinya memberikan dampak positif bagi pegawai karena dapat mendorong kreativitas pegawai dan meminimalisir timbulnya kejenuhan. Sejumlah penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan Nurdiana (2011) terhadap pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Surakarta memberikan gambaran bahwa variabel rotasi kerja berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja pegawai.

Dijelaskan Saravani dalam Sukirman (2018) rotasi kerja merupakan pendekatan yang paling penting untuk desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumberdaya manusia. Rotasi kerja dapat menjadi sarana dalam menggali potensi dalam diri pegawai sehingga memberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Menurut M. Taufiq Amir (2017), praktik ini awalnya dilakukan karena praktisi sadar bahwa spesialisasi pekerjaan dalam waktu yang lama mungkin akan membuat orang bosan, dan pengetahuan dan *skill*-nya menjadi terbatas. Namun dijelaskan Yuyuk (2013) bagi pegawai yang sudah merasa mapan dengan posisi sekarang dalam pekerjaannya akan protes dengan rotasi tersebut sehingga kebijakan terkait rotasi harus didasarkan pada data dan informasi yang akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan.

Walau rotasi kerja dipandang positif oleh organisasi, waktu pelaksanaan rotasi di Lapas cenderung tidak menentu dengan waktu yang relatif pendek. Terlebih jika terjadi kekosongan jabatan maka pegawai harus siap dan bersedia untuk menjalankan tugas baru dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru pula. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa pegawai Lapas, rotasi kerja membuat pegawai merasa kesulitan untuk beradaptasi terutama terkait beban kerja dan tanggung jawab pada tugas yang belum dikuasainya. Namun pegawai juga menuturkan rotasi kerja membuat mereka mempunyai keterampilan baru, pengetahuan baru, dan menjadi sarana dalam peningkatan dan pengembangan karir

Hal ini tidak lepas pula dari peran kepemimpinan dalam struktur organisasi di Lapas. Lembaga pemasyarakatan dipimpin oleh seorang Kepala Lembaga Pemasyarakatan (Kalapas). Dalam menjalankan tugasnya, lembaga ini terdiri dari bagian-bagian yang memiliki tugas dan kewenangan masing-masing. Bagian-bagian tersebut masih dibagi ke dalam sub bagian atau sub seksi dalam mencapai efektivitas kerja. Faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Sebab kinerja pegawai tidak datang dengan sendirinya, melainkan harus dikelola oleh pimpinan.

Menurut George R. Terry (2014), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Pemimpin akan diakui

apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Sehingga sering kali keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Hasil pengamatan lapangan menunjukkan bahwa terdapat beberapa fenomena yang terkait dengan masalah kepemimpinan, yaitu sering kali dilakukan mutasi pemimpin. Dimana setiap pemimpin mempunyai perilaku dan cara tertentu dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sehingga para pegawai harus beradaptasi lagi dengan pimpinan baru yang mempunyai karakteristik berbeda dari sebelumnya.

Dengan alasan pemikiran di atas, maka mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian dengan judul: “Analisis Pengaruh Rotasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai ruang lingkup pembahasan di dalam penelitian ini:

1. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasyarakatan

Kelas I Makassar?

2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Makassar?
3. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Makassar?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Makassar?
5. Apakah terdapat pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Makassar?
6. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Makassar?
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang pengaruh rotasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kualitas kerja dan kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

1.4.2 Kegunaan Praktis:

Sebagai acuan dan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan khususnya bagi Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar dalam hal memperhatikan kinerja dan kepuasan kerja pegawainya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Divisi Pemasyarakatan Kanwil Sulawesi Selatan yaitu Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Objek pada penelitian ini adalah pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar yang berstatus aktif dan tetap yang berjumlah 145 orang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 3 bab yaitu:

1. Bab I Pendahuluan, yaitu bab yang menguraikan latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran terdiri dari Rumusan Masalah,

Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup, dan Sistematika Penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka, yaitu bab yang memuat uraian sistematis tentang teori, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir.
3. Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis, yaitu bab yang berisi mengenai suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti dan juga jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.
4. Bab IV Metode Penelitian, yaitu bab yang berisi mengenai Jenis Penelitian, Rancangan Penelitian, Waktu dan Lokasi Penelitian, serta Teknik Pengumpulan Data.
5. Bab V Hasil Penelitian, yaitu bab yang berisi mengenai Deskripsi Data, Analisa Data Deskriptif, Uji Kualitas Instrumen dan Data, Analisis Data, Analisis SEM, dan Pembahasan.
6. Bab VI Penutup, yaitu bab yang berisi mengenai Kesimpulan, Implikasi Teoritis dan Manajerial, dan Penelitian Lanjutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang dimaksudkan untuk mengurangi kejenuhan, memberikan kesegaran kerja serta meningkatkan keterampilan pengalaman pegawai. Saefuddin Mubarak (2017) menerangkan bahwa rotasi kerja (*job rotation*) adalah meningkatkan variasi tugas yang dimiliki seseorang dengan cara memindahkan seorang pegawai untuk melakukan tugas yang lain yang berbeda dengan sebelumnya. Menurut Robbins and Judge (2011), rotasi pekerjaan diartikan jika karyawan merasakan rutinitas pekerjaan yang berlebihan dari pekerjaan mereka, salah satu alternatif yang dilakukan adalah rotasi pekerjaan, atau pergeseran periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan persyaratan keterampilan yang sama pada tingkat organisasi yang sama.

Sedangkan Wahyudi (2002) memberikan definisi yaitu suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seorang tenaga Kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Pendapat lain oleh

Kaymaz dalam Ilman, Dkk (2019) rotasi pekerjaan akan mengurangi kebosanan, mempersiapkan karyawan untuk sistem manajemen yang lebih baik serta meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Manfaat rotasi kerja tidak hanya dirasakan oleh karyawan, akan tetapi perusahaan juga merasakan manfaat tidak langsung karena karyawan rentang akan keterampilan dan manajemen yang lebih luas, penyesuaian diri karyawan atas perubahan, dan mengisi kekosongan personalia.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja para karyawan merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dengan tujuan mengembangkan kapasitas karyawan dan mengatasi kejenuhan tanpa adanya perubahan gaji ataupun pangkat/golongan.

Tujuan dan Manfaat Rotasi Kerja

Wahyudi (2002) menyatakan tujuan dari pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stability).
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti

pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

3. Memperluas dan menambah pengetahuan. dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi dapat dijadikan alat untuk mengukum.

Rotasi kerja sangat bermanfaat bagi karyawan dalam mendorong peningkatan keterampilan, membantu karyawan memperoleh apresiasi, dan juga memahami fungsi pekerjaan yang berbeda. Adapun manfaat dari rotasi kerja yang dikemukakan oleh Simamora dalam Jathu (2009) menjelaskan bahwa :

1. Perluasan perspektif individu perihal bagaimana aktivitasnya masuk ke dalam keseluruhan arus kerja;
2. Peningkatan identifikasi individu terhadap keluaran akhir;
3. Mengubah karyawan dari general sempit yang hanya dapat mengerjakan tugas menjadi general umum yang dapat mengerjakan banyak tugas;
4. Menjadi ajang pelatihan karena karyawan dirotasikan melalui bermacam-macam pekerjaan yang berkaitan yang menuntut ketangkasan kerja yang lebih luas;
5. Meningkatkan fleksibilitas pengalihan karyawan ke pekerjaan baru;
6. Karyawan menjadi kompeten dalam beberapa pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011) rotasi kerja mempunyai manfaat untuk:

1. Mampu mengurangi rasa bosan;
2. Meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas karyawan;

3. Membantu karyawan memahami dengan baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Dari berbagai teori yang dikemukakan dapat dilihat bahwa tujuan dan manfaat rotasi dapat memberikan kesempatan karyawan untuk terbebas dari kejenuhan akibat pekerjaan yang monoton, berganti posisi/jabatan dengan karyawan lain dengan tugas yang berbeda juga dapat memperluas pengalaman dan wawasan karyawan dalam bekerja, sehingga mendorong produktivitas dalam bekerja.

Indikator dan Jenis Rotasi Kerja

Menurut Afandi (2016) ada tiga hal yang digunakan dalam mengukur variabel dalam pelaksanaan rotasi kerja yaitu:

- 1) Kemampuan karyawan

Kemampuan didefinisikan sebagai kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaan, yang dapat dilihat dari kecakapan, kesungguhan dan ketepatan waktu.

- 2) Pengetahuan karyawan

Pengetahuan (*knowledge*) adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman.

- 3) Kejenuhan karyawan

Kejenuhan kerja merupakan suatu bentuk 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 kedua dapat dilihat dari:

- a. Kecemasan emosi
- b. Apatis
- c. Terganggu
- d. Depresi
- e. Bosan
- f. Energi dan nikmat berkurang.

Dijelaskan Samsudin dalam Jathu et al., (2009) pelaksanaan rotasi ada dua jenis yaitu:

1. Rotasi atas Keinginan Tenaga Kerja

Terkadang tenaga kerja mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja lain dalam lingkungan pekerjaan. Berbagai alasan menjadi dasar tenaga kerja mengajukan rotasi seperti kurang sesuainya tugas dan pekerjaan yang saat ini mereka kerjakan, lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan alasan-alasan lainnya. Bahkan sering pula alasan yang dikemukakan kurang tepat untuk dilakukan rotasi.

2. Rotasi atas Kebijakan Manajemen

Pengelola perusahaan dalam hal ini manajemen sumber daya manusia yang baik selayaknya memprogramkan kegiatan rotasi ini, baik rotasi yang sifatnya jangka panjang maupun jangka pendek. Jangka pendek biasanya karena kebutuhan atau tuntutan yang mendesak, sedangkan jangka panjang diperuntukkan untuk menjaga kontinuitas produksi perusahaan secara makro.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Pemimpin dan gaya kepemimpinan merupakan dua hal yang berbeda. Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain dan ia memiliki otoritas manajerial. Gaya kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern guna mencapai suatu tujuan. Singkatnya, gaya kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.

GR Terry (Winardi, 2000) mengemukakan definisi tentang gaya kepemimpinan yaitu:

“... Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa;

- Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan;
- Adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu.

Teori-teori Awal tentang Gaya Kepemimpinan

A. Teori Sifat Gaya Kepemimpinan

Fokus dari riset gaya kepemimpinan pada tahun 1920-an dan 1930-an terletak pada memahami sifat pemimpin yaitu karakteristik yang dapat membedakan antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat-sifat yang dipelajari adalah fisik, penampilan, golongan sosial, stabilitas emosi, kelancaran berbicara, dan kemampuan bersosial. Adapun 8 sifat yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang efektif (Robbins et al., 2016). yaitu:

1. Penggerak (*drive*). Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi titik mereka memiliki keinginan yang relatif tinggi terhadap keberhasilan, ambisius, memiliki banyak energi, dan menunjukkan inisiatif.
2. Hasrat untuk memimpin (*desire to lead*). Pemimpin memiliki hasrat yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain. Mereka menunjukkan kemauan untuk menerima tanggung jawab.
3. Kejujuran dan integritas (*honesty and integrity*). Pemimpin membangun hubungan terpercaya dengan pengikutnya dengan cara jujur dan tidak

berkhianat, dan dengan menjaga konsistensi antara kata-kata dan perbuatannya.

4. Kepercayaan diri (*self confidence*). Pengikut mencari pemimpin yang tidak ragu-ragu. Dengan demikian, para pemimpin harus dapat menunjukkan kepercayaan diri agar dapat meyakinkan pengikutnya terhadap keputusan dan tujuan yang harus dicapai.
5. Kecerdasan (*intelligence*). Pemimpin harus cukup cerdas agar dapat mengumpulkan, menyatukan, dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka harus dapat menciptakan fisik, memecahkan persoalan, dan memahami keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan yang relevan mengenai pekerjaan (*job-relevant Knowledge*). Pemimpin yang efektif memiliki pengetahuan tingkat tinggi mengenai perusahaan, industri, dan permasalahan teknis. Dengan pengetahuan yang mendalam pemimpin dapat membuat keputusan terbaik dan memahami implikasi keputusan tersebut.
7. Ekstraversi. Pemimpin adalah orang yang energik dan penuh semangat titik suka bergaul, tegas, dan jarang sekali berdiam atau menarik diri.
8. Rawan terhadap rasa bersalah (*prone to guilt*). Lawan rasa bersalah berhubungan positif dengan efektivitas kepemimpinan, karena menghasilkan rasa tanggung jawab yang kuat untuk orang lain.

B. Teori Perilaku Gaya Kepemimpinan

Para peneliti berharap bahwa pendekatan teori perilaku (*behavioral theories*) dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar gaya kepemimpinan dari pada teori sifat. Penelitian University of Iowa dalam Robbins et al. (2016) meneliti tiga gaya kepemimpinan untuk menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif.

1. Gaya Autokrasi (*autocratic style*), menggambarkan pemimpin yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi partisipasi karyawan.
2. Gaya demokratis (*democratic style*), menggambarkan pemimpin yang melibatkan karyawan dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang, dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.
3. Gaya laissez-faire (arti harfiahnya, biarkan terjadi), menggambarkan pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.

Sedangkan penelitian *Ohio State University* mengidentifikasi dua dimensi penting perilaku pemimpin. Dimensi pertama, disebut inisiasi struktur (*initiating structure*), mengacu pada sejauh mana pemimpin menentukan perannya dan peran anggota kelompok dalam mencapai tujuan. Inisiasi struktur mencakup perilaku yang melibatkan upaya untuk mengorganisasi

pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan. Dimensi kedua adalah konsiderasi (*consideration*), sejauh mana pemimpin memiliki hubungan kerja dengan karakteristik saling percaya dan rasa hormat terhadap gagasan dan perasaan anggota kelompok. Pemimpin yang memiliki konsiderasi/perhatian tinggi bersedia membantu anggota kelompok dengan masalah pribadinya, bersahabat dan mudah didekati, memperlakukan seluruh anggota kelompok dengan setara.

Penelitian *University of Michigan* menghasilkan dua dimensi perilaku gaya kepemimpinan, yang diberi nama orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan menekankan pada hubungan antar pribadi. Sementara itu, pemimpin berorientasi pada produksi menekankan pada aspek pekerjaan. Tidak seperti penelitian lainnya, penelitian Michigan berkesimpulan bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan mampu mencapai produktivitas dan kepuasan anggota kelompok yang tinggi.

Sedangkan studi *The Managerial Grid* dalam Foster dan Sidharta (2019) melihat perhatian para pemimpin untuk produksi dan kepedulian terhadap orang-orang. Meskipun menyarankan bahwa seorang pemimpin yang memiliki perhatian tinggi pada produksi dan sangat prihatin terhadap orang adalah yang terbaik, tidak ada bukti yang substantif pada kesimpulan itu. Seperti yang ditunjukkan oleh studi perilaku, perilaku seorang pemimpin memiliki sifat ganda, fokus pada produksi dan fokus pada orang-orang.

Para peneliti gaya kepemimpinan menemukan bahwa untuk dapat meramalkan kesuksesan dalam gaya kepemimpinan ternyata berkaitan dengan sesuatu yang lebih kompleks tidak hanya mengisolasi beberapa sifat atau perilaku pemimpin. Para peneliti mulai mencari pengaruh-pengaruh situasi.

C. Teori-teori Kontingensi tentang Gaya Kepemimpinan

1. Model Fiedler

Model kontingensi fiedler (Robbins et al., 2016) menjelaskan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan banyaknya kendali serta pengaruh terhadap situasi. Model ini berdasarkan premis bahwa gaya kepemimpinan tertentu akan lebih efektif dalam jenis situasi yang berbeda. Kuncinya adalah dengan (1) mendefinisikan gaya kepemimpinan dan jenis situasi yang berbeda itu, mendefinisikan gaya kepemimpinan dan jenis situasi yang berbeda itu, lalu (2) mengidentifikasi kombinasi gaya dan situasi yang tepat.

Fiedler menjelaskan bahwa faktor penting mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan bergantung pada gaya kepemimpinan dasar individual, baik orientasi pada pekerjaan maupun hubungan antar pribadi. Penelitian Fiedler mengungkapkan 3 dimensi kontingensi yang menentukan faktor-faktor kunci situasional terhadap efektivitas pemimpin.

- Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan diri, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya; dinilai sebagai baik atau tidakbaik.
- Struktur tugas: tingkat di mana penugasan pekerjaan di strukturisasi dan diformulasi; dinilai sebagai tinggi atau rendah.
- Kekuatan posisi: tingkat pengaruh seorang pemimpin atau aktivitas seperti, perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, dan peningkatangaji; dinilai sebagai kuat atau lemah.

Dalam teori ini Fiedler menganggap gaya kepemimpinan individu adalah tetap, hanya ada dua cara untuk memperbaiki efektivitas pemimpin. Pertama, mengusulkan pemimpin baru yang memiliki gaya yang lebih sesuai dengan situasi. Alternatif kedua adalah mengganti situasi yang sesuai dengan pemimpinnya.

2. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Paul hersey dan Ken Blanchard dalam Robbins et al. (2016) mengembangkan sebuah teori gaya kepemimpinan yang telah memperoleh keyakinan yang kuat dari para spesialis pengembangan manajemen, yaitu teori gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership theory- SLT*).Teori ini berfokus pada kesiapan pengikutnya. Penekanan kepada para pengikut dalam efektivitas gaya kepemimpinan merefleksikan kenyataan bahwa pengikutlah

yang menerima atau menolak pemimpinnya. Hersey dan Blanchard menggabungkan 4 gaya kepemimpinan yaitu :

1. *Telling* (tugas tinggi-hubungan rendah); pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, bagaimana, dan di mana karyawan melaksanakan tugasnya.
2. *Selling* (tugas tinggi-hubungan rendah); pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
3. *Participating* (tugas rendah-hubungan tinggi); pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, di mana pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
4. *Delegating* (tugas rendah-hubungan rendah); pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

3. Teori Jalur Tujuan

Saat ini, salah satu pendekatan yang sering dijadikan rujukan dalam memahami gaya kepemimpinan dalam Robbins et al. (2016) adalah teori tujuan (*path-goal-theory*) yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. Istilah jalur-tujuan berasal dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif akan menyingkirkan hambatan dan rintangan sehingga pengikutnya memiliki jalur yang lebih mudah untuk

membantu mereka, melangkah dari posisi mereka sekarang menuju tujuan kerja yang ingin mereka capai. Teori ini dikembangkan oleh Robert House yang mengidentifikasi 4 perilaku gaya kepemimpinan:

- Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*): Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.
- Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*): Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
- Pemimpin yang bersifat partisipatif (*participative leader*): Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*): Pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan pengikutnya untuk berprestasi semaksimal mungkin.

Peranan Gaya Kepemimpinan

Peranan pimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam organisasi. Berbagai kemampuan harus dimiliki oleh seorang pemimpin karena tantangan sebagai

pemimpin tidaklah ringan. Pengertian peran itu sendiri adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa peranan gaya kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Beberapa peran/fungsi gaya kepemimpinan (Robbins et al., 2016) adalah sebagai berikut:

a) Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

1. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan.
2. Perencanaan berarti pemikiran jauh kedepan disertai keputusan-keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui.
3. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

b) Fungsi Memandang ke Depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan

ke arah yang ditujukan dapat berlangsung terus-menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan.

c) Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Seorang pemimpin sendiri harus member teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada bawahannya bahwa pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas.

d) Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera ditemukan untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung sesuai dengan rencana.

e) Fungsi Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok, tim atau panitia, dewan komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

f) Fungsi Memberi Motivasi

Pemimpin harus dapat member semangat dan mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, pemimpin dapat memberikan reward terhadap hasil pekerjaan dari karyawannya. Di lain pihak, seorang pemimpin juga harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap karyawannya yang menyeleweng, yang malas, atau yang berbuat salah sehingga merugikan organisasi seperti memberikan teguran dan hukuman.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi. Para ahli memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

Menurut Michael dan Larson dalam Sinambela et al. (2016), setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya yaitu:

1. Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku pekerja, kelambanan bekerja, ketidakhadirannya dan keluar masuknya pegawai;
2. Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Sedangkan Wehrich, Koontz menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang dinginkannya tercapai.

Selain itu, Abdurrahmat Fathoni (2006) menjelaskan kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh tujuan hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai yang menunjukkan kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi yang dapat mewakili sikap secara menyeluruh, atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja bersifat dinamis yang dapat menurun secepat timbulnya, bahkan terkadang lebih cepat dari pada saat timbulnya sehingga para pimpinan di perusahaan harus memperhatikannya setiap saat.

Teori Kepuasan Kerja

Berikut beberapa teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan (Sinambela et al., 2016):

1. Teori Nilai (*value theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Teori ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*. Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

2. Teori Keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam dengan komponen yaitu *input*, *outcome*, *comparison persen*, *equity in equity*. Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa:

- a. *Input* adalah semua inilah yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- b. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.

- c. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas dan sebaliknya.

3. Teori Perbedaan (*discrepancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, Yang intinya berpendapat bahwa dalam mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai titik pegawai akan merasa puas jika mereka

mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

5. Teori Pandangan Kelompok (*social reference group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan inilah yang akan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya atau lingkungannya.

6. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh dua jenis faktor, yaitu faktor kepuasan (faktor motivasi atau pemuas) dan faktor ketidakpuasan (faktor hygiene).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berikut ini pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam Robbins et, al. (2016) yaitu:

1. Menurut Blum, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:
 - a) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

- b) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
 - c) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.
2. Menurut Harold E. Burt ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:
- a) Faktor hubungan antar pegawai, antara lain hubungan antara manajer dengan pegawai; faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara pegawai; sugesti dari teman bekerja; emosi dan situasi kerja.
 - b) Faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
 - c) Faktor luar (external), yang berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (*training, up grading*).
3. Menurut Ghiselli dan Brown, mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

- a) Kedudukan (posisi). Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b) Golongan. Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.
- c) Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- d) Jaminan finansial dan jaminan sosial. Jaminan finansial dan jaminan social umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e) Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Putri (2012) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Sedangkan menurut Wirawan (2012) kinerja karyawan adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Kinerja menurut Wibowo (2010) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Rivai dalam Putri et, al. (2012) menerangkan bahwa kata kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)

2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete on understanding*) dan
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Prawirosentono dalam Astie (2011) mengartikan kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pendapat lain dikemukakan oleh Vroom Robbins dalam Dicky (2016) bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O) yaitu: $\text{kinerja} = f(\text{ability} \times \text{motivasi} \times \text{opportunity})$. Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. kesempatan kinerja adalah tingkat tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari adanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat

Selanjutnya Bacal dalam Dicky et, al. (2016) menerangkan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, sebagaimana artinya bahwa kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga faktor-faktor diluar kendali langsung diri kita, keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja, dan seterusnya.

Dari berbagai pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sesuai dengan kesediaan dan tingkat kemampuan untuk melaksanakan perannya dalam perusahaan. Kinerja adalah tentang pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidak berdiri sendiri melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut model partner lawyer dalam Mubarok et al. (2016), kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- 1) Harapan mengenai imbalan;
- 2) Dorongan;
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sifat;
- 4) Persepsi terhadap tugas;

- 5) Imbalan internal dan eksternal; dan
- 6) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai/karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai/karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Maka dari itu pegawai/karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai/karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai/karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai

harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah 'performance rating atau performance appraisal'. Penilaian kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Lazer dan Wikstrom dalam Leny (2013), faktor penilaian kinerja yang paling umum muncul di 61 perusahaan dari 125 perusahaan USA adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensia (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang intinya individu tersebut memahami tugas fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Bernardin and Russel dalam Putri et, al (2011) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality* yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai uang, jumlah unit atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah disesuaikan
3. *Timeliness* yaitu tingkatan dimana aktivitas telah disesuaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan dan teknologi

dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil; yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision* yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact* yaitu tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerja sama di antara rekan kerja

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait penelitian ini dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nur Aini (2015)	Analisis Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di JKKS BMT Anda Salatiga	X1 : Rotasi kerja X2 : Mutasi kerja Y : Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Indra Sutrisna, Nandang S Zenju & Ginung	Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Struktural di RSUD Ciawi	X : Rotasi kerja Y : Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

	Pratidina (2018)			pegawai RSUD Ciawi
3.	Triyono Nurdiana (2011)	Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	X1 : Rotasi kerja X2 : Kompensasi Y1 : Kinerja karyawan Y2 : Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
4.	Sam Cay, S.E., M.M & Okta Setyo Arbian (2020)	Pengaruh Stres Kerja dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Astra Credit Companies Cabang Pondok Cabe Tangerang Selatan	X1 : Stres kerja X2 : Rotasi kerja Y : Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Sutriyono (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Protokol Pemerintah Kota Yogyakarta	X1 : Motivasi kerja X2 : Gaya kepemimpinan Y : Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Priehadi Dhasa Eka (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Citra Rasa betawi Jakarta Selatan	X1 : Gaya kepemimpinan X2 : Budaya organisasi Y : Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Rasa Betawi.
7.	Widia Astuti (2020)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada	X1 : Gaya kepemimpinan X2 : Disiplin kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai

		PT. Indosat, Tbk. Jakarta selatan	Y : Kinerja karyawan	pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	X1 : Gaya kepemimpinan X2 : Budaya Organisasi Y1 : Kinerja karyawan Y2 : Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

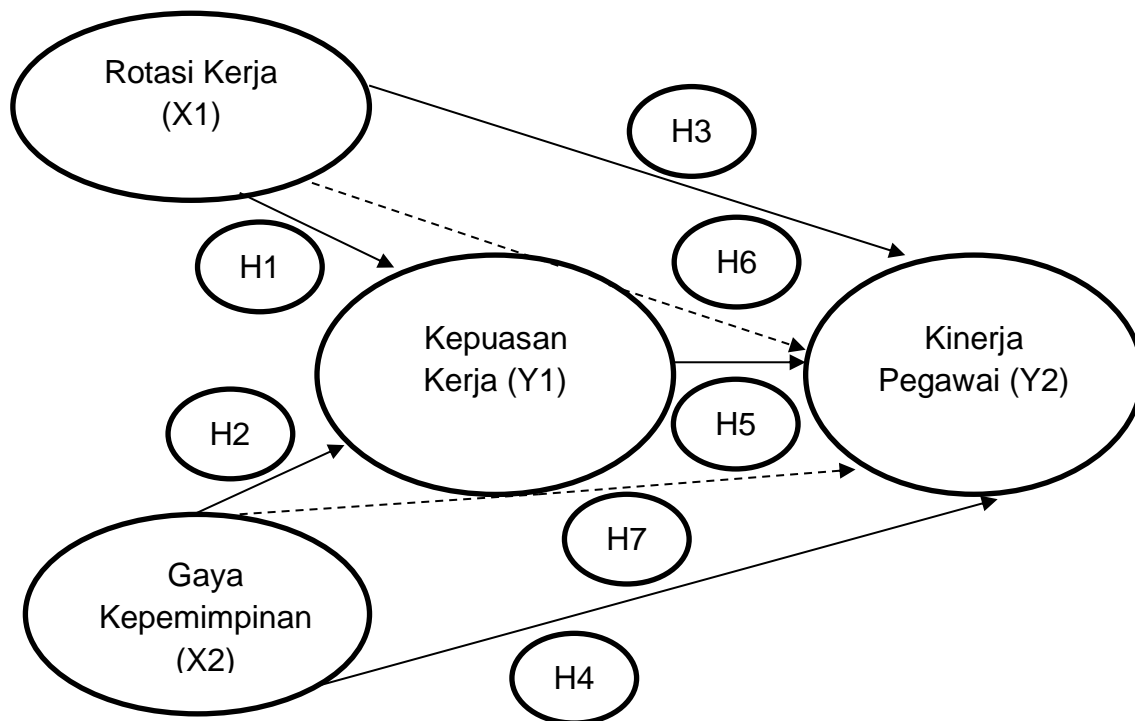
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas (X) yaitu budaya rotasi kerja dan gaya kepemimpinan, variabel dependent atau variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai dan variabel intervening (Z) yaitu kepuasan kerja.

Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual



Keterangan: Garis putus-putus merupakan variabel intervening

3.1.1 Hubungan Rotasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya dan kondisi yang nyaman saat bekerja. Dijelaskan oleh Nurdiana, et. al (2011) rotasi kerja berdasarkan alih tugas produktif dilakukan dengan beberapa pertimbangan, antara lain karena berdasarkan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*), pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik. Dengan demikian, bila didasarkan pada alih tugas produktif, rotasi kerja merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai, dan ketika itu terjadi maka salah satu dampaknya adalah terwujudnya kepuasan kerja.

3.1.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya sehingga antara pemimpin satu dengan yang lain memiliki pola yang berbeda-beda dalam menggerakkan dan mengarahkan karyawan. Dijelaskan Kusumawati (2008) apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek- aspek / tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Luthan dalam Laan (2009) mengatakan bahwa ada dua dimensi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Hal ini secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasehat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks karyawan. Kedua, gaya partisipasi atau pengaruh yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, semakin diterimanya gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3.1.3 Hubungan Rotasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dalam Sukirman, et. al (2018) dijelaskan bahwa pegawai dan produktivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan melalui rotasi kerja. Rotasi kerja diharapkan mampu memotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan, penambahan kemampuan serta memberikan tantangan yang lebih besar ke pegawai untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Adanya rotasi kerja merupakan bentuk penghindaran dari adanya dampak buruk yang mungkin terjadi pada kinerja karyawan.

Campion, Cheraskin dan Stevens dalam Megantara, et. al (2019) menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi kerja sebagai sarana

untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa rotasi kerja diharapkan dapat memotivasi dan meningkatkan kemampuan pegawai, dan hal itu akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

3.1.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan bekerja selalu bergantung pada pimpinan. Peran pemimpin sangat strategis dan penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan sehingga dibutuhkan sosok pemimpin yang efektif yang mampu mengarahkan bawahannya. AM. Kadarman, Jusuf Udaya, dkk dalam Debby (2018) berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktifitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

3.1.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dalam penelitian Febiyola (2019) dijelaskan bahwa produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja

mempersiapkan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan. Menurut Martoyo dalam Rahman (2016) kepuasan kerja tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Hal ini juga dijelaskan Nurdiana, et. I. (2011) bahwas kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Hal tersebut tidak terlepas dari faktor kebutuhan. Apabila kebutuhan dapat terpenuhi, maka akan muncul kepuasan yang berdampak pada meningkatnya kinerja seseorang. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.1.6 Hubungan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan bentuk perasaan positif atau negatif seorang individu yang bergantung dengan lingkungan kerjanya. Dengan adanya rotasi kerja diharapkan karyawan akan membangun kerjasama antar karyawan, mengembangkan potensi dan mengurangi tingkat kebosanan sehingga seseorang akan merasa puas dan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya

apabila rotasi dilaksanakan kurang memuaskan karena ada faktor lain seperti tidak nyaman dengan lingkungan, sulit bersosialisasi maka akan muncul sikap negatif yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Dalam penelitian Saravani dan Abbasi dalam Megantara, et. al (2019) dijelaskan bahwa rotasi kerja merupakan salah satu desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3.1.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Ouchi dalam Laan, et. al. (2009) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari pegawai cenderung akan memiliki kepuasan kerja dan mendukung peningkatan kinerjanya terhadap organisasi.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

H1 : Diduga rotasi kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

H2 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

H3 : Diduga rotasi kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

H4 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

H5 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

H6 : Diduga rotasi kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

H7 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisa deskriptif. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Selain itu, desain penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai suatu variabel, gejala, keadaan, atau fenomena tertentu dengan harapan dapat mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Pokok penelitian dalam penulisan ini yaitu untuk mendapatkan gambaran dan keterangan mengenai rotasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar.

4.2 Situs dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Sedangkan waktu yang dibutuhkan selama melakukan penelitian dimulai dari bulan Agustus sampai dengan bulan September tahun 2021.

4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Riduwan dalam Sitti Munawaroh (2008) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Berikut merupakan