

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja atau bisa disebut moral merupakan hal yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap anggota dari organisasi agar produktivitas kerjanya meningkat oleh sebab itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi maka akan diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai (Tohardi, 2000).

Pengertian yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) bahwa, “Semangat kerja merupakan suasana batin seorang pegawai yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya”. Semangat kerja adalah kegiatan pekerjaan yang dilakukan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan itu dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito dalam Tohardi, 2006).

Semangat Kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama menurut (Moekijat, 2009). Menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Darmawan (2013) mengatakan:

Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan memotivasi mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Adapun pengertian semangat kerja menurut para ahli lainnya, Sri Widodo (2015) menjelaskan bahwa: “Semangat kerja adalah mencerminkan kondisi pegawai dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka organisasi memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk pegawai dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja” Sastrohadiwiryo (2008) semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/ definisi dan kesimpulan semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat

dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

2. Pentingnya Semangat Kerja

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2002) :

1. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari pegawai maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.
2. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.
4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau pegawai akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan pegawai tersebut akan pindah bekerja ketempat lain, dengan demikian berarti

semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over.

5. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut.

3. Upaya Meningkatkan Semangat Kerja

Upaya untuk meningkatkan Semangat Kerja bisa dilakukan dengan Pembinaan semangat kerja para pegawai, hal ini perlu dilakukan terus-menerus agar para pegawai menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para pegawai diharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini perlu diperhatikan oleh setiap organisasi demi berjalannya kehidupan organisasi tersebut.

Dalam hal ini pimpinan diwajibkan selalu berupaya untuk memelihara semangat kerja para pegawainya dengan melakukan berbagai cara. Salah satunya dengan cara mendengarkan masukan-masukan saran yang diberikan oleh para pegawai, dengan begitu pegawai akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin, sehingga semangat kerja dapat tercapai. Upaya lainnya adalah dengan cara pimpinan dapat menempatkan dirinya

bersama-sama dengan para bawahan, sehingga pimpinan dapat mengetahui ada atau tidaknya semangat kerja yang tinggi dari para pegawai.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi turun atau melemahnya semangat kerja menurut (Nitisemito, 2010) yaitu:

1. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan pegawai lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

2. Lingkungan Kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai yang diharapkan organisasi.

3. Kurangnya disiplin kerja

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Gaya kepemimpinan yang Buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dengan mementingkan kepentingan

organisasi tanpa mempedulikan pegawai, maka semangat kerja pegawai akan menurun.

5. Kurang Informasi

Kurangnya informasi yang diberikan kepada pegawai akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, karena informasi yang dibutuhkan pegawai sangat kurang.

Dari pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka instansi harus dapat mengurangi faktor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun.

5. Indikator Semangat Kerja

Untuk melihat naiknya semangat kerja maka suatu organisasi sebaiknya menetapkan penilaian berdasarkan indikator-indikatornya sebagai standar pengukur semangat kerja tersebut. Menurut (Nitisemito dalam Darmawan 2013) menyatakan bahwa indikator-indikator meningkatnya semangat kerja adalah:

1. Absensi

Karena absensi menunjukkan ketidakhadiran pegawai dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan

pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah libur dan pemberhentian kerja.

2. Kerjasama

Kerjasama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar pegawai, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan. Dan harus dapat di terapkan di organisasi.

2.1.2. Rotasi Kerja

1. Pengertian Rotasi Kerja

Terjadinya fluktuasi kinerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan hal yang sering kali terjadi. Terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam keseharian mereka cukup monoton, sehingga hal tersebut akan menimbulkan rasa penat, bosan, dan bahkan kejenuhan dalam bekerja. Salah satu alternatif yang dapat dilakukan untuk mengatasi kondisi seperti ini adalah dengan melakukan rotasi kerja. Menurut Kaymaz (2010) rotasi pekerjaan merupakan desain pekerjaan dengan pendekatan secara luas yang digunakan oleh banyak organisasi di berbagai tingkatan hirarkis. Rotasi kerja dapat pula digunakan jika pekerjaan tertentu yang dilakukan pegawai sudah tidak lagi menantang maka pegawai tersebut dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkatan yang sama dan memiliki persyaratan keterampilan yang serupa. Terdapat beberapa istilah yang sama pengertiannya dengan rotasi kerja, yaitu mutasi, pemindahan, transfer, dan alih tugas. Adapun pengertian mutasi menurut Hasibuan (2013) adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Sedangkan penggunaan istilah transfer digunakan oleh Gaol (2014) dengan pengertian memindahkan pegawai dari satu

jabatan ke jabatan lainnya tanpa adanya perubahan gaji ataupun tingkatan.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Siagian (2014), dalam hal ini menggunakan istilah alih tugas. Terdapat dua bentuk dari alih tugas, bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas yang baru dengan tanggung jawab, jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Dengan kata lain dalam hal ini seseorang ditempatkan pada satuan atau bagian kerja yang baru yang berbeda dengan satuan atau bagian kerja dimana seseorang selama ini ditempatkan. Bentuk kedua dapat disebut dengan alih tempat, yaitu seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis dengan pekerjaan sebelumnya, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama, hanya saja yang berbeda adalah lokasi tempatnya bekerja.

Selain itu rotasi kerja menurut Wahyudi (2012) adalah suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan adanya suatu perubahan dalam hal gaji maupun golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seorang pegawai dan menghindarkan pegawai dari terjadinya kejenuhan. Dalam metode rotasi kerja ini, para pegawai yang mengalami perpindahan ditujukan agar memperoleh pengetahuan tentang organisasi secara menyeluruh. Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat beberapa hal yang

menjadi kesamaan mengenai pengertian rotasi kerja, yaitu rotasi kerja merupakan suatu perubahan posisi kerja pegawai, proses perpindahannya dilakukan secara horizontal atau pada ranking yang sama, dan ditujukan untuk mengurangi adanya kejenuhan saat bekerja.

Maka kesimpulan yang dapat diambil adalah rotasi kerja merupakan perpindahan kerja pegawai yang dilakukan secara horizontal dimana jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima oleh pegawai tidak jauh berbeda dengan pekerjaan sebelumnya dengan harapan dapat mengurangi tingkat kejenuhan kerja.

2. Prinsip Tujuan dan Manfaat Rotasi Kerja

Prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan rotasi kerja adalah memindahkan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerja karyawan dapat meningkat (Hasibuan, 2013). Sedangkan tujuan rotasi kerja menurut Robbins & Judge (2015) adalah sebagai berikut.

“ Rotasi merupakan upaya untuk dapat mengurangi rasa bosan dengan beberapa variasi pekerjaan sehingga para karyawan dapat memahami pekerjaannya sebagai kontribusi terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan juga sebagai alternatif pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan.”

Adapun tujuan lain dari rotasi kerja dikemukakan oleh Hasibuan (2013) adalah untuk:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Menyeimbangkan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan karyawan tentang organisasi/ perusahaan.
4. Menghilangkan rasa bosan dan kejenuhan karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan motivasi/ perangsang kepada karyawan agar mau untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.
6. Pelaksanaan hukuman/ sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.
7. Memberikan pengakuan/ apresiasi terhadap prestasinya.
8. Alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Pada intinya tujuan dari diadakannya rotasi kerja adalah karyawan dapat mengembangkan pengetahuannya mengenai perusahaan tempat ia bekerja dan untuk menghindarkan karyawan dari kejenuhan saat bekerja sehingga diharapkan semangat kerja karyawan dapat meningkat.

Terdapat pula manfaat yang akan dihasilkan dari proses rotasi kerja bagi organisasi dan pegawai. Menurut Siagian (2014) yang menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Karyawan mendapatkan banyak pengalaman baru.
2. Karyawan tidak mengalami kejenuhan/ kebosanan saat bekerja.
3. Karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.
4. Karyawan dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi tugas baru.
5. Motivasi dan semangat kerja karyawan semakin tinggi.

3. Dasar Rotasi Kerja

Hendaknya dalam melaksanakan rotasi kerja, perusahaan terlebih dahulu mempertimbangkan dasar yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan di rotasikan. Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa terdapat tiga dasar/landasan dalam melaksanakan rotasi kerja, diantaranya sebagai berikut.

1. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem rotasi ini merupakan dasar rotasi yang sangat baik karena dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan menjadi meningkat.
2. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari

jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena landasan yang digunakan adalah senioritas dan belum tentu karyawan tersebut memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan yang baru.

3. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem ini dinilai kurang baik karena landasan yang digunakan untuk rotasi adalah pertimbangan suka atau tidak suka.

4. Cara-cara Rotasi Kerja

Dalam menjalankan rotasi kerja, organisasi hendaknya mengetahui bagaimana cara untuk menjalankan rotasi kerja yang akan dilaksanakan agar proses rotasi kerja dapat mencapai tujuan baik yang diharapkan dan memberikan dampak yang positif bagi karyawan maupun perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013), terdapat dua cara dalam pelaksanaan rotasi kerja yang dapat dilakukan oleh perusahaan, antara lain:

1. Cara tidak ilmiah, yang dilakukan dengan:
 - a. Tidak dilaksanakan dengan berprinsip pada norma atau persyaratan/ kriteria tertentu;
 - b. Orientasi dilakukan dengan memandang ijazah atau lamanya karyawan bekerja, bukan berdasarkan penilaian prestasi kerja yang riil;

- c. Orientasi terhadap banyaknya anggaran yang tersedia, bukan terhadap kebutuhan riil karyawan/ perusahaan;
 - d. Berdasarkan spoil system, yaitu atas dasar suka atau tidak suka.
2. Cara ilmiah, dilakukan dengan:
- a. Dilakukan dengan berprinsip pada norma dan kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan;
 - b. Orientasi dilakukan dengan melihat kebutuhan yang ada di perusahaan;
 - c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian;
 - d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
 - e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan di atas, dapat disimpulkan bahwa cara rotasi kerja secara tidak ilmiah bersifat subjektif karena dilakukan atas dasar senioritas dan tidak berprinsip pada norma atau kriteria tertentu. Sedangkan cara rotasi kerja secara ilmiah bersifat objektif karena dilakukan atas dasar kriteria tertentu dan berorientasi pada formasi riil kepegawaian.

5. Indikator Rotasi Kerja

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel rotasi kerja. Menurut Affandi (2016), indikator rotasi kerja adalah sebagai berikut.

1. Perpindahan karena kemampuan karyawan.

Kemampuan merupakan kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Dapat dilihat dari kecapakan, kesungguhan dan ketepatan waktu.

2. Perpindahan karena pengetahuan karyawan

Pengetahuan adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta juga dari pengalaman.

3. Perpindahan karena kejenuhan karyawan

Kejenuhan kerja merupakan suatu 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 kecemasan emosi, apatis, terganggu depresi, bosan, energi dan nikmat berkurang.

2.1.3. Remunerasi

1. Pengertian Remunerasi

Istilah remunerasi sering kali disamaartikan dengan istilah kompensasi. Ada beberapa ahli yang menyatakan bahwa istilah remunerasi dan kompensasi adalah sama. Pembedaanya hanya pada penempatan kedua kata tersebut. Istilah remunerasi ini memang jarang sekali di bahas. Di Indonesia sendiri istilah ini mulai lazim dikenal masyarakat umum saat adanya program reformasi birokrasi yang salah satu programnya adalah pelaksanaan remunerasi (Nasution, 2019). Remuneration memiliki kata dasar remunerate yang berarti membayar atau juga dapat disebut mengupahi (Pratama, 2017). Dalam praktiknya remunerasi diberikan kepada pegawai sebab atas dasar adanya hubungan kerja, dimana ketika suatu pekerjaan telah diselesaikan maka remunerasi dapat diterima. Secara umum banyak sekali pendapat yang menilai bahwa remunerasi memiliki kesamaan dengan kompensasi. Akan tetapi yang perlu dipahami bahwa didalam remunerasi tidak mengenal adanya balasan yang berupa non-finansial sehingga letak perbedaan dengan konsep kompensasi pada hal itu (Pratama, 2017).

Remunerasi adalah penerimaan pegawai yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, meliputi gaji, tunjangan

melekat gaji, uang makan, tunjangan jabatan struktural, tambahan gaji, insentif, honorarium, bonus, jaminan kesehatan, kematian dan pensiun. Remunerasi memiliki makna seperti “sesuatu” yang diperoleh para pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah di berikanya kepada organisasi tempat bekerja (Teja, 2017). Remunerasi mengacu kepada segala bentuk keuntungan baik bersifat finansial (transaksional) maupun non-finansial (relasional) (Angliawati, 2016).

Mondy dan Neo, (dalam Marwansyah, 2010), mengatakan remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Pada dasarnya, remunerasi merupakan alat untuk mewujudkan Visi dan Misi organisasi karena remunerasi itu sendiri bertujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku yang positif, dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran, dimana hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat membantu mewujudkan visi misi organisasi. Sedangkan menurut Notoadmodjo, (dalam Yunita sari dan Handayani, 2014), berpendapat bahwa manusia sebagai mahluk individu dan social mempunyai banyak kebutuhan material atau non material. Terdapat beberapa bentuk remunerasi yaitu: gaji, tunjangan biaya

hidup, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, tunjangan kompensasi, iuran kesehatan, iuran tunjangan hari tua.

2. Landasan Hukum Kebijakan Remunerasi

Beberapa kebijakan yang menjadi dasar penerapan remunerasi sebagai bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi diantaranya:

1. UU No. 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.
2. UU No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU No.8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Salah satu substansinya menyatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil & layak sesuai dengan beban pekerjaan & tanggung jawabnya. (Pasal 7, UU No.43 Tahun 1999).
3. UU No. 17 Tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025. Khususnya pada Bab IV butir 1.2 huruf E, Menyatakan bahwa: “Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yang baik di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya”.

4. Perpres No.7 Tahun 2005, tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.
5. Konvensi ILO No. 100, diratifikasi pada tahun 1999, bunyinya “Equal remuneration for men and women workers for work of equal value” (Pemberian imbalan yang sama bagi pekerja Laki-laki dan Wanita untuk pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya).

Sedangkan yang menjadi payung hukum pemberian remunerasi di Kementerian Hukum dan HAM RI sebelumnya adalah Peraturan Presiden No. 40 tahun 2011 diubah menjadi Peraturan Presiden No. 130 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam Peraturan tersebut juga dicantumkan nominal tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatannya (*Job Class*) masing-masing.

3. Konsep dan Komponen Remunerasi

Konsep remunerasi yang biasa disebut dengan 3P, yaitu:

1. Position

Position atau posisi yaitu pemberian remunerasi berdasarkan posisi jabatan yang ditempati. Dengan kata lain, remunerasi yang diberikan nilainya sama untuk setiap jabatan yang setingkat.

2. People

People atau orang adalah pemberian remunerasi kepada orang yang memiliki keahlian atau pendidikan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya.

3. Performance

Performance atau kinerja adalah pemberian remunerasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kualitas kinerjanya. Artinya tunjangan ini hanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi (berkualitas) atau sesuai harapan yang telah ditetapkan.

Mondy dan Neo, (dalam Marwansyah, 2010), berpendapat bahwa komponen remunerasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu remunerasi finansial dan remunerasi non finansial. Penjelasan lebih lanjut mengenai komponen remunerasi yaitu:

1. Remunerasi Finansial

Remunerasi finansial langsung terdiri pembayaran yang diterima oleh seseorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus dan insentif.

2. Remunerasi finansial tidak langsung (tunjangan)

Remunerasi yaitu meliputi semua imbalan antara lain berupa asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan social, seperti benefit (jaminan pension, jaminan kesehatan, bantuan pendidikan).

3. Remunerasi Non Finansial

- a. Semangat yang diperoleh pegawai dari pekerjaan itu sendiri antara lain berupa: tugas yang menarik, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, seperti promosi jabatan pegawai berprestasi, dan peluang menguntungkan lainnya yang didapat.
- b. Semangat yang diperoleh pegawai dari pekerjaan yang dapat diciptakan oleh organisasi dan pegawai lain yaitu efek psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja. Termasuk didalamnya antara lain berupa: pegawai yang kompeten, adanya rekan kerja yang menyenangkan, pemberian simbol status, terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya pembagian kerja secara adil, waktu kerja yang fleksibel dan lain-lain.

4. Tujuan Remunerasi

Pada dasarnya tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama diantara individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi. Mahmudi (2007), mengatakan bahwa tujuan utama sistem remunerasi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi.

2. Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas dan berkarakter baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi.
3. Untuk menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja karena remunerasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai untuk melakukan mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi.
4. Untuk memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

5. Indikator Remunerasi

Menurut Pora (2011), remunerasi mempunyai indikator sebagai berikut:

1. Gaji

Balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada pegawai atas tenaga fikiran yang telah disumbangkan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

2. Insentif

Merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai atas prestasi kerjanya yang mencapai tujuan atau melebihi target yang telah ditentukan.

3. Benefit

Imbalan tidak langsung atau tambahan baik dalam bentuk uang

maupun non finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan.

4. Bonus dan komisi

Imbalan yang diterima karyawan dari organisasi atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Bentuk nyatanya, pemberian bonus dapat berupa uang cash, naik haji ataupun yang lain.

5. Tunjangan

Suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh pengusaha atau perusahaan kepada pekerja berdasarkan sifatnya, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

2.1.4. Motivasi Intrinsik

1. Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak. Sehingga motivasi adalah suatu perangsang keinginan atau daya penggerak seseorang dalam bekerja, setiap seseorang yang termotivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai (Yusuf dan Arif, 2015). Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi adalah upaya yang dikerahkan individu untuk mencapai setiap tujuan dalam hidupnya, dalam ranah organisasi motivasi adalah perilaku

individu yang bekerja dengan segala upayanya dikarenakan faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (2011), motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis, yaitu suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Setiap pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki motivasi dalam bekerja demi meningkatnya kinerja dari organisasi tersebut. Motivasi ekstrinsik menurut Fahmi (2016) adalah motivasi yang muncul dari luar diri seorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi dalam diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimilikinya kearah yang lebih baik.

Motivasi intrinsik menurut Suwatno (2011) adalah hal yang menjadi aktif atau munculnya dorongan tersebut tidak dipengaruhi dari faktor luar, karena pada dasarnya setiap individu telah memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Luthans (2011) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti. Menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2007) menyatakan bahwa motivasi terdiri dari dua

faktor yaitu Maintenance factor (faktor pemeliharaan) dan Motivation factor (faktor motivasi).

1) *Maintenance factor* (faktor pemeliharaan)

Faktor pemeliharaan adalah faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin ketentraman badaniah. Menurut Herzberg kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus menerus.

Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal berupa gaji, kondisi fisik pekerjaan, kepastian pekerjaan, rumah dinas, dan tunjangan lainnya. Sehingga faktor pemeliharaan ini dapat disebut pula sebagai faktor eksternal yang memicu seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan berdasarkan rangsangan dari luar.

2) *Motivation factor* (faktor motivasi)

Faktor motivasi adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya, seperti kursi yang empuk, fasilitas pekerjaan yang memadai dll. Faktor ini dapat pula dikatakan sebagai factor internal yang memicu seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Dari beberapa pengertian motivasi intrinsik yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah suatu kondisi dimana seorang pegawai merasa bersemangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan target dan ketentuan dari organisasi yang dipicu dari dalam diri orang itu sendiri karena pada dasarnya setiap individu memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan versinya.

2. Faktor pendorong

Dalam memunculkan motivasi dari dalam diri seseorang tentunya dipengaruhi oleh faktor pendorong lainnya (Uno, 2007) yaitu berupa:

- 1) Faktor internal
 - a) Prestasi
 - b) Promosi jabatan
 - c) Pengakuan
 - d) Pekerjaan itu sendiri
 - e) Penghargaan
 - f) Tanggung jawab
 - g) Keberhasilan dalam bekerja
 - h) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi
- 2) Faktor eksternal
 - a) Gaji

- b) Kondisi kerja
- c) Status
- d) Kualitas supervise
- e) Hubungan antar pribadi
- f) Kebijakan dan administrasi organisasi.

3. Dampak

Motivasi sangat berkaitan erat dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Menurut Uno (2007) seorang pegawai yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, maka akan merasa senang dan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan dikarenakan pegawai tersebut akan merasa yakin bahwa dirinya mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut sebaik mungkin, sehingga kinerja terbaik yang diharapkan oleh organisasi akan tercapai.

Beberapa jenis motivasi intrinsik yang dapat diberikan oleh organisasi adalah seperti memberikan promosi jabatan, menghargai hasil kerja pegawai, mengapresiasi prestasinya dan lain lain. Dengan pemberian dorongan motivasi melalui beberapa hal tersebut, tentunya pegawai akan merasa senang sehingga munculah perasaan untuk memotivasi diri sendiri agar bekerja secara lebih giat dan bersemangat lagi.

4. Indikator Motivasi Intrinsik

Untuk mengukur seberapa tinggi seorang pegawai memiliki motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri. Peneliti menggunakan teori Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011) yaitu :

1) *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihnya. Agar seorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik, dan ketika seorang pegawai telah memiliki kinerja yang baik maka atasan atau organisasi harus memberikan reward untuk memotivasi pegawai tersebut agar selalu menghasilkan kinerja terbaiknya.

2) *Recognition* (Pengakuan)

Sebagai lanjutan dari aspek keberhasilan, maka seorang atasan atau perusahaan hendaknya memberi pernyataan pengakuan atau penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dengan beberapa cara, yaitu:

- a) Secara langsung, menyatakan keberhasilan di tempat pegawai tersebut bekerja dan lebih baik dinyatakan sewaktu ada pegawai lain
- b) Surat penghargaan

- c) Memberi reward berupa uang tunai
 - d) Memberikan medali
 - e) Memberikan kenaikan gaji atau promosi jabatan
- 3) *Work it Self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Seorang atasan atau perusahaan hendaknya mampu membuat kondisi dimana pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari rutinitas pekerjaan dengan berbagai cara serta dapat menempatkan orang di waktu yang tepat

4) *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi motivator bagi pegawai, atasan harus menghindari supervisor yang ketat dalam mengawasi pegawai dalam bekerja, dengan membiarkan pegawai bekerja sendiri sepanjang pekerjaannya sehingga membuat pegawai memiliki perencanaan dan tanggung jawab sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin.

5) *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi bagi pegawai. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka atasan dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila hal tersebut sudah dilakukan, atasan dapat memberikan rekomendasi tentang pegawai yang siap untuk

pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim pegawai untuk melakukan pelatihan, rotasi dan promosi jabatan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Raja Saul Marto Hendry (2017) tentang “Pengaruh Rotasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Labuhanbatu Utara” terdapat hasil pengujian hipotesis secara parsial yang menyatakan tidak berpengaruh positif antara rotasi kerja terhadap semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramawati Valona (2021) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Dan Remunerasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Perdagangan Kota Surabaya” terdapat hasil pengujian hipotesis secara parsial yang membuktikan remunerasi berpengaruh terhadap semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Pratama Putra (2020) tentang “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Medan Bidang Perparkiran” terdapat hasil pengujian hipotesis secara parsial membuktikan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Penelitian terdahulu pada pembahasan ini yaitu mengenai rotasi kerja, remunerasi, motivasi intrinsik dan semangat kerja yang berhubungan dengan penelitian ini. Berikut tabel penelitiannya:

Tabel II-1 Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Raja Saul Marto Hendry (2017)	Pengaruh Rotasi Kerja Lingkungan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Labuhanbatu Utara	Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja	Semua variabel independen yang diuji berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja
2.	Ramawati Valona (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Remunerasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Perdagangan Kota Surabaya	Kepemimpinan, Remunerasi dan Semangat Kerja	Semua variabel independen yang diuji berpengaruh terhadap semangat kerja melalui uji F dan uji t
3.	Andi Pratama Putra (2020)	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Medan Bidang Perparkiran	Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Komunikasi Internal dan Semangat Kerja	Semua variabel independen yang diuji berpengaruh terhadap semangat kerja melalui uji F dan uji t

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan antara Rotasi Kerja terhadap Semangat Kerja.

Pengertian Rotasi Kerja, Menurut Kaymaz (2010) rotasi kerja merupakan desain pekerjaan dengan pendekatan secara luas yang digunakan oleh banyak organisasi di berbagai tingkatan hirarkis. Penelitian yang dilakukan oleh Raja Saul Marto Hendry tentang Pengaruh Rotasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Labuhanbatu Utara tidak terdapat pengaruh yang positif antara rotasi kerja terhadap semangat kerja.

Kontribusi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raja Saul Marto Hendry bagi penulis adalah bahwa masalah penelitian sama-sama mengangkat masalah Rotasi Kerja yang dapat dijadikan referensi peneliti. Dengan adanya perbedaan variabel independen dan perbedaan tempat antara Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Labuhanbatu Utara dengan Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen dianggap oleh peneliti dapat membandingkan semangat kerja pada kedua tempat tersebut apakah ada kesamaan atau perbedaan yang signifikan.

2.3.2. Hubungan Remunerasi terhadap Semangat Kerja

Pengertian Remunerasi, menurut Mondy dan Neo (dalam Marwansyah, 2010), mengatakan remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas kontribusi mereka

terhadap organisasi.. Penelitian yang dilakukan oleh Ramawati Valona tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Remunerasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Perdagangan Kota Surabaya. Penelitian di atas berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara remunerasi terhadap semangat kerja.

Kontribusi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramawati Valona bagi penulis adalah bahwa masalah penelitian sama-sama mengangkat masalah Remunerasi yang dapat dijadikan referensi peneliti. Dengan adanya perbedaan variabel independen dan perbedaan tempat antara Kantor Dinas Perdagangan Kota Surabaya dengan Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen dianggap oleh peneliti dapat membandingkan semangat kerja pada kedua tempat tersebut apakah ada kesamaan atau perbedaan yang signifikan.

2.3.3. Hubungan antara Motivasi Intrinsik terhadap Semangat Kerja

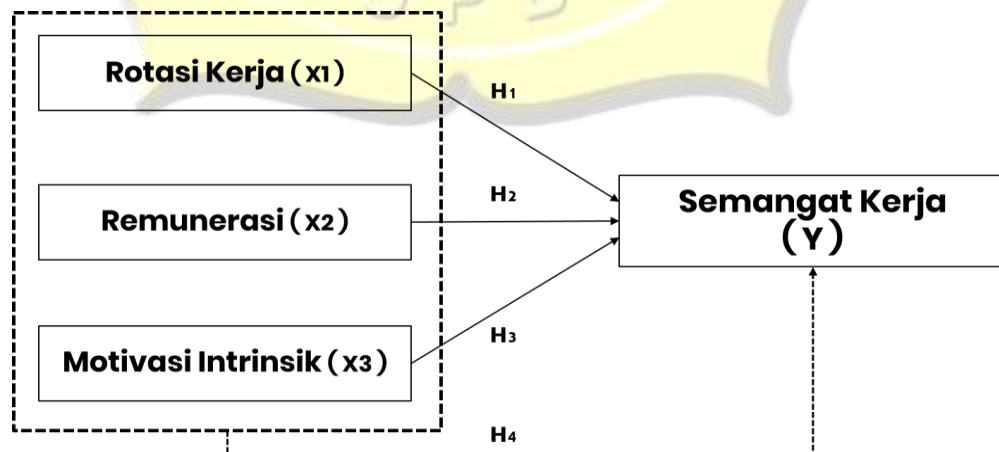
Pengertian Motivasi Intrinsik, menurut Luthans (2011) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti. Penelitian yang dilakukan oleh Andi Pratama Putra tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Medan Bidang Perparkiran terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi intrinsik terhadap semangat kerja.

Kontribusi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andi Pratama Putra (2020) bagi penulis adalah bahwa masalah penelitian sama-sama mengangkat masalah Motivasi Intrinsik yang dapat dijadikan referensi peneliti. Dengan adanya perbedaan variabel independen dan perbedaan tempat antara Kantor Dinas Perhubungan Kota Medan Bidang Perparkiran dengan Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen dianggap oleh peneliti dapat membandingkan semangat kerja pada kedua tempat tersebut apakah ada kesamaan atau perbedaan yang signifikan.

2.4. Model Empiris

Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2009) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu maka disusunlah suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini :

Gambar II- 1 Kerangka Pikir Penelitian



2.5. Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat penduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian (Sugiyono, 2010). Hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan teori dan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

H₁ : Rotasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen.

H₂ : Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen.

H₃ : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen.

H₄ : Rotasi Kerja, Remunerasi, Motivasi Intrinsik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pada Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kebumen.