

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

PT. Jasa Marga (Persero) adalah Perusahaan yang bersifat terbuka, bergerak di bidang pembangunan dan pengoperasian jalan tol, sebagai jalan lingkar yang diharapkan mampu mengurangi kepadatan jalan arteri di kota, sekaligus memperlancar arus lalu lintas ke arah barat; selatan; dan timur. Menurut peraturan Pemerintah No.4 tahun 1978, sebagai sumber hukum berdirinya PT. Jasa Marga (Persero) dinyatakan bahwa, PT. Jasa Marga (Persero) merupakan penyelenggaraan jalan tol di Indonesia dan ijin untuk mendirikan cabang di seluruh wilayah Republik Indonesia. Cabang berfungsi sebagai unit pelaksana dari kegiatan usaha PT. Jasa Marga (Persero) pusat Jakarta sebagai penyelenggara dan pengelola jalan maupun jembatan tol yang berada di wilayah kerjanya.

Perusahaan ini memiliki visi, yaitu “menjadi perusahaan yang modern dan menjadi pemimpin di industrinya serta mewujudkan sistem transaksi yang cepat dan nyaman dengan mengoperasikan mayoritas jalan tol di Indonesia”, melalui peningkatan mutu dan efisiensi jasa pelayanan jalan tol, dengan menggunakan teknologi yang optimal, dan menerapkan kaidah manajemen Perusahaan modern dengan tata kelola yang baik. Artinya melalui manajemen Sumber Daya Manusia yang handal untuk jasa marga, akan mampu memberikan jasa layanan efisien dan bermutu. Salah satu strategi yang telah diterapkan oleh PT. Jasa Marga adalah

rotasi kerja yang ditunjukkan untuk memberikan penyegaran kerja agar terhindar dari kebosanan.

Namun kenyataan yang terjadi, di kantor wilayah barat, yang terbagi atas 8 gerbang, yaitu gerbang tol Senayan; Slipi 1 dan 2, Angke 1 dan 2, Jelambar 1 dan 2, dan Tanjung Duren, menerima keluhan dari pemakai jalan tol, yang terkait dengan merasa jengkel karena petugas tol PT. Jasa Marga, khususnya untuk gerbang tol slipi yang sering seenaknya menutup loket masuk tol, dan mengakibatkan kemacetan lalu lintas sekitar gerbang.

Disisi lain, juga didapatkan beberapa keluhan dari karyawan PT. Jasa Marga, responden pertama berjenis kelamin laki-laki, status menikah, berusia 39 tahun, dan memiliki latar belakang pendidikan SLTA. Ia juga sudah bekerja selama 18 tahun sebagai pengumpulan tol dan memiliki penghasilan >3 juta. Saat ini ditempatkan di gerbang tol Senayan, Ia mengatakan bahwa

*Kalau di gerbang tol senayan itu sering macet, dekat sama DPR, jadi kalau lagi rame ada demo atau segala macem, pasti rusuhnya itu sampai gerbang, trus juga kadang pasti ada aja orang-gila yang masuk tol, itu bikin rusuh jadi kacau operasionalnya. Entah dia lewat, jadinya bunyi alarm, trus minus. Itu kan jadi rugi pultolnya. Trus ga enak juga kalau slipi itu kadang bus tuh main turuin penumpang seenaknya, jadi macet trus. Di jelambar apalagi sering tuh bis atau truk lewat, banyak sopir yang ga ramah, ga nyaman pokoknya. Kadang banyak minusnya karena main lewat aja. Di senayan juga gitu, kan pemerintah ga bayar tol. Di ganti sih memang !!*

*Dibandingkan sama wilayah Timur yah enakan di sana, gerbangnya lebih sedikit, trus gerbangnya juga sepi, paling ramainya di cililitan tuh. Yaah... pendapatan pasti banyakan barat, apalagi sekarang baru naik tarif.*

*( wawancara pada tanggal 17/10/11 )*

Kemudian responden kedua berjenis kelamin laki-laki, belum menikah, memiliki status pendidikan D3 dan berusia 28 tahun. Ia sudah bekerja sebagai pengumpulan tol selama 6 tahun dan berpenghasilan >2 juta. saat ini responden bekerja di gerbang tol Slipi

*“rasanya kesal harus terus melayani pejalan tol, padahal sudah bukan jadwal saya, selalu datang telat, alasannya jauh dari gerbang karena pindahan, seenaknya...”*

*( wawancara tanggal 10/10/11 )*

Dan responden ketiga adalah salah satu pengumpulan tol di gerbang tol Slipi, Ia berjenis kelamin perempuan, berusia 22 tahun, belum menikah, dan memiliki status pendidikan terakhir SLTA. Ia juga sudah bekerja selama 10 bulan dan berpenghasilan >1 juta, Ia mengatakan bahwa

*“yaah...memang dari awal itu sulit mendirikan suatu kerja tim yang bagus kembali. Karena belum tentu srek dari satu pihak ke yang lain.ini yang paling sulit dijalani”.*

*( wawancara tanggal 10/10/11 )*

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga karyawan di atas ditemukan adanya keluhan antara lain, responden pertama yang berusia 39 tahun berpendapat bahwa ia merasa lebih memilih wilayah timur dibandingkan dengan barat, dengan alasan bila ditempatkan di gerbang tol Senayan, sering terjadinya kerusuhan dan demo, mengakibatkan gerbang menjadi padat, sehingga terjadinya pendapatan *minus*, begitupula terjadi hal serupa yang berhubungan dengan *minusnya* pendapatan di gerbang tol Jelambar, dikarenakan sopir bus dan truk yang kurang

ramah. Hal tersebut, membuat responden pertama menjadi tidak nyaman untuk bekerja.

Responden kedua berusia 28 tahun mengatakan, bahwa ia sangat kesal karena sering terjadinya masalah dengan pergantian shift kerja di gerbang tol Slipi, dikarenakan karyawan penggantinya sering datang telat dengan alasan jarak antara gerbang tol jauh dengan rumahnya, sehingga jam kerjanya sudah melewati batas.

Ditambahkan keluhan dari responden ketiga yang berjenis kelamin perempuan dan berusia 22 tahun, ia mengakui bahwa mendirikan tim adalah hal yang paling sulit, iapun merasa kecewa jika harus mendapatkan orang baru, dan kehilangan rekan kerja yang sudah dibentuknya dalam satu tim. Selain itu, merasa kecewa pula jika harus dipindahkan di tempat yang baru, hubungan interpersonal di dalam satu tim yang sudah terjalin baik, namun harus menyesuaikan diri dengan kondisi tempat kerja baru bahkan orang baru di sekitarnya.

Dari wawancara di atas, terlihat bahwa rotasi kerja dapat memunculkan berbagai perilaku, yaitu munculnya perasaan tidak nyaman untuk bekerja dengan tempat yang tidak mendukung, perasaan kesal dengan relasi kerja, dan kecewa jika harus kehilangan kolega yang nyaman, dan digantikan dengan orang baru. Berbeda dengan responden keempat yaitu karyawan PT. Jasa Marga yang sudah bekerja selama 24 tahun sebagai pengumpulan tol dan saat ini sedang bekerja di gerbang tol Tanjung Duren. Ia berjenis kelamin laki-laki, sudah menikah, berusia

45 tahun, memiliki latar belakang pendidikan SLTA dan berpenghasilan >3 juta mengatakan bahwa,

*“Kalau kerjanya disitu-situ aja tuh bosan, apalagi yang di temuin itu lagi , itu lagi. Memang sih, di putar juga dari shift, tapi tetap aja satu tim dia lagi. Ruang lingkupnya kan kecil . lagipula emang udah sesuai prosedur, untuk kepala shift aja maksimal 2 tahun itu harus udah rotasi. Pengumpulan tol itu kurang lebih setiap 3 atau 6 bulan sekali.”*  
( wawancara tanggal 10/10/11 )

Responden keempat mengakui berusia 45 tahun, ia mendukung bahwa adanya rotasi kerja tidak memberikan kejenuhan, disebabkan setiap bekerja membutuhkan ruang lingkup dan hubungan relasi kerja yang luas.

Berdasarkan data kualitatif di atas bahwa terdapat keluhan yang menunjukkan pada karyawan yang berusia 39 tahun merasa tidak nyaman dengan wilayah tempat kerjanya, pada responden kedua berusia 28 tahun merasa kesal dengan relasi kerjanya, begitupula pada responden ketiga yang berusia 22 tahun. Menurut Robbins (1996), bahwa makin tua usia bekerja, makin sedikit kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif. Usia dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan terletak pada kesediaannya atau kesetiiaannya yang lebih dibandingkan karyawan yang lebih muda. Seperti halnya bahwa terdapat keluhan yang berbeda bagi karyawan yang memiliki usia >40 tahun merasa siap dan mendukung adanya rotasi kerja, berbeda dengan karyawan yang berusia <40 tahun terdapat banyak keluhan, seperti yang berhubungan dengan kondisi kerja maupun hubungan interpersonal.

Kemudian Robbins (1996) juga menunjukkan bahwa karyawan yang sudah menikah lebih sedikit absensinya, mengalami tingkat pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas pekerjaannya daripada yang bujangan. Kemungkinan besar dikarenakan perkawinan memaksakan tanggungjawab yang meningkat, dan dapat membuat suatu pekerjaan yang ajeg, lebih berharga dan penting. Dari hasil wawancara di atas, responden yang sudah menikah mendukung adanya rotasi kerja agar tidak memberikan kejenuhan. Hal ini dikarenakan pekerjaan membutuhkan relasi yang luas, dikaitkan pada Robbins yang mengatakan bahwa perkawinan memaksakan tanggung jawab yang meningkat membuat responden menerima adanya rotasi kerja.

Responden berjenis kelamin perempuan merasa kecewa karena kehilangan rekan kerja yang sudah terjalin baik. Namun Ia tetap menjalaninya karena sudah menjadi peraturan yang harus dijalankan. Robbins (1996) mengatakan bahwa beberapa studi psikologis yang dilakukan menunjukkan wanita lebih bersedia mematuhi otoritas sedangkan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinan memiliki pengharapan sukses. Seperti halnya pada responden pertama merasa rugi karena diwajibkan mengganti pendapatan yang *minus*, bahkan responden kedua juga merasa yang sama yaitu merasa dirugikan atas jam kerja yang bertambah karena rekan kerja sering sekali terlambat. Hal ini tidak membuat responden yang berjenis kelamin laki-laki merasa kurang adanya pengharapan untuk jenjang karier yang meningkat.

Ditambahkan oleh Robbins (1996) bahwa masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya dari seorang karyawan merupakan suatu peramal yang tepat dari keluaran karyawan di masa depan. Hal itu membuktikan adanya tingkat motivasi kerja cukup mantap dari masa kerja. Responden keempat yang sudah bekerja lebih lama terlihat lebih menjalankan pekerjaannya tanpa adanya keluhan, responden merasa bahwa rotasi kerja untuk mengurangi kejenuhan, karena bekerja membutuhkan ruang lingkup dan hubungan relasi kerja yang luas.

Rahardjo (2008) mengatakan bahwa hal yang memotivasi karyawan ialah berdasarkan penghasilan yang diterima, mengejar insentif berupa komisi dan bonus akan lebih tinggi yang berdampak pada prestasi kerja yang bagus sekaligus merasa puas dengan semua kebutuhan dan keinginan terpenuhi, sehingga menjadi termotivasi dalam bekerja. Dapat dilihat pada hasil wawancara, responden keempat yang berpenghasilan >3juta merasa bahwa rotasi kerja sangat penting untuk pekerjaan yang bersifat rutin agar terhindar dari kejenuhan. Namun, pada responden pertama merasa dirugikan karena pendapatan yang *minus*. Hal ini mempengaruhi motivasi kerja karyawan dari penghasilan yang mereka dapatkan.

Responden yang memiliki latar belakang SLTA merasa bahwa rotasi kerja memberikan penyegaran kerja. Meskipun mereka mengeluh dengan pekerjaannya karena kondisi kerja maupun relasi kerja yang sering datang telat dengan alasan jarak rumah dengan gerbang tol jauh. Namun, mereka tetap melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh Perusahaan. Menurut Poerwono, (1982 : 76), pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses

perkembangan manusia untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya proses perkembangan manusia untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Hal ini dapat dilihat bahwa responden yang memiliki latar belakang SLTA dapat berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya pekerjaan mereka agar karier mereka semakin berkembang.

Rotasi kerja perorangan ini dilaksanakan dalam rangka mengoptimalkan mutu kerja dan pelayanan jasa tol, penyegaran kerja yang artinya menciptakan lingkungan yang kondusif agar tidak membosankan, meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan agar aktivitas meningkat, dan menjalin hubungan baik antara karyawan yang satu dengan yang lain. Namun pada kenyataannya, bahwa strategi rotasi kerja yang disarankan oleh PT. Jasa Marga, ternyata menimbulkan dampak negatif, yaitu terlihat banyak keluhan dari karyawan, antara lain ada yang merasa kecewa karena dipindahkan dan kehilangan kolega yang sudah terjalin baik, bahkan ada yang merasa tidak nyaman dengan kondisi tempat kerjanya. Selain itu, hal ini juga menimbulkan dampak positif bagi karyawan, yaitu terhindar dari kejenuhan, dan membutuhkan ruang lingkup serta hubungan relasi yang luas. Artinya bahwa perpindahan kerja sangat mempengaruhi suasana bekerja yang kemungkinan besar akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini juga dapat dilihat pada status karyawan yang berbeda sangat berperan pada motivasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.



Rotasi yang bertujuan untuk menyehatkan karyawan tidak selalu membuat karyawan merasa nyaman dan menikmati hal tersebut, dan disisi lain memunculkan banyak keluhan karyawan yang menjalani rotasi kerja. Mereka yang merasa bahwa rotasi kerja harus dijalankan dengan paksaan, yaitu terpaksa untuk melaksanakan tugas pekerjaannya di gerbang tol yang padat, berelasi dengan orang baru, dan terpaksa menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru, hal ini dapat diindikasikan bahwa besar kemungkinan karyawan merasa tidak termotivasi. Sebaliknya, bagi karyawan yang menikmati suasana baru, menerima adanya teman-teman baru, dan tantangan kerja yang baru akibat adanya rotasi, hal tersebut juga tidak membuat karyawan merasa termotivasi secara kuat dalam melaksanakan tugasnya. Namun setidaknya karyawan tidak kecewa atas pekerjaan yang didapatkannya, dan dapat dikatakan bahwa karyawan merasa tidak lagi tidak termotivasi atas tugas yang dijalankannya.

Selain permasalahan di atas, masalah lainnya yaitu karyawan merasa tugas-tugas pekerjaannya yang bersifat rutin diruang lingkup gerbang tol yang kecil, sehingga menimbulkan kebosanan, mengakibatkan karyawan malas untuk hadir bekerja dan lupa atas tanggungjawab yang telah diberikan oleh Perusahaan, serta penghargaan atau pengakuan yang diperoleh dari atasan maupun rekan kerja menjadi hal yang dikeluhkan oleh karyawan. Karyawan yang tidak merasakan kondisi tersebut, kemungkinan besar tidak lagi termotivasi untuk bekerja. Namun, ketika kondisi tersebut dirasakan oleh karyawan, hal tersebut akan menjadi motivator bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Berbagai keluhan di atas, merupakan salah satu bentuk tidak termotivasinya karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga tidak memperlihatkan aspek kesejahteraannya selama bekerja. Hal tersebut sangat mengganggu kinerja perusahaan yang berakibat terhambatnya proses pengoperasian jalan tol yang tentu saja sangat diharapkan oleh perusahaan.

Melihat fenomena di atas, penulis berminat untuk mengangkat masalah yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan yang mengalami rotasi kerja, sebagai bahan penelitian di PT. Jasa Marga (Persero) khususnya pada kantor wilayah barat.

## **B. Identifikasi Masalah**

PT. Jasa Marga ingin meningkatkan mutu dan efisiensi jasa pelayanan tol dengan optimal. Oleh karena itu, PT. Jasa Marga menerapkan strategi kerja dengan menggunakan rotasi kerja karyawan yang bertujuan untuk penyegaran guna menghilangkan kebosanan. Namun rotasi kerja tersebut, memunculkan banyak keluhan karyawan yang berhubungan dengan kondisi kerja baru, antara lain menyesuaikan diri dengan orang baru dan merasa harus membina relasi dengan teman kerja baru yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, sehingga harus membentuk tim kerja dari awal, pengganti *shift* yang kurang disiplin, dan mengeluh tentang lingkungan tempat kerja yang kurang kondusif. Karyawan yang memunculkan keluhan memiliki status pribadi di antaranya terdapat usia, status pernikahan, jenis kelamin, pendidikan, penghasilan, dan lama bekerja. Hal ini

dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki status tersebut terdapat keluhan yang berbeda-beda mengenai rotasi kerja.

Dengan kata lain, mereka yang memiliki status tersebut menjalani rotasi kerja tersebut dengan perasaan terpaksa, tidak mampu melihat sisi positif dari rotasi kerja, dan menjalani pekerjaan dengan strategi rotasi kerja sebagai beban, keadaan itu dapat menimbulkan penilaian diri terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Dari permasalahan tersebut, sehingga hal ini sangat menarik, membuat penulis untuk mengetahui motivasi kerja karyawan yang mengalami rotasi kerja pada PT. Jasa Marga Persero Kantor Wilayah Barat.

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu

1. Untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan yang mengalami rotasi kerja di PT. Jasa Marga Persero Kantor Wilayah Barat secara umum.
2. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan pada karyawan PT. Jasa Marga Persero Kantor Wilayah Barat yang mengalami rotasi kerja.
3. Untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Persero Kantor Wilayah Barat berdasarkan data penunjang (data demografis).
4. Untuk mengetahui perbedaan motivasi kerja karyawan PT. Jasa Marga Persero Kantor Wilayah Barat berdasarkan data penunjang (data demografis).

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis, yaitu :

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan

- a. Mampu memberikan tambahan pengetahuan khususnya dalam Psikologi Industri dan Organisasi, dan dapat dipergunakan untuk melanjutkan penelitian ini yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan yang mengalami rotasi kerja, dan dihubungkan dengan variabel lain seperti status identitas karyawan.
- b. Memberikan penguat dengan beberapa teori motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini. Serta dapat memberikan masukan informasi untuk penelitian lebih lanjut mengenai motivasi kerja

### **2. Manfaat Praktis**

Secara umum, penelitian ini diharapkan

- a. Dapat bermanfaat bagi pembaca, yaitu menjelaskan secara rinci untuk setiap karyawan, khususnya pada karyawan di PT. Jasa Marga (Persero), dan masyarakat lainnya tentang realita fenomena motivasi kerja karyawan yang mengalami rotasi kerja.
- b. Dapat memberikan evaluasi untuk menjadi lebih baik kepada PT. Jasa Marga tentang hasil penelitian ini yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan yang mengalami rotasi kerja.

## **E. Kerangka Berfikir**

PT. Jasa Marga memiliki visi dan misi untuk menjadi perusahaan yang modern, melalui peningkatan mutu dan efisiensi jasa pelayanan tol secara optimal. Salah satu strategi PT. Jasa Marga untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan adalah strategi rotasi kerja yang bertujuan untuk penyegaran karyawan dan menghindarkan dari kebosanan. Rotasi Kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Dengan strategi rotasi kerja, diharapkan dapat membuat karyawan memiliki motivasi kerja tinggi, sehingga dapat mencapai keberhasilan tujuan Perusahaan.

Dengan strategi rotasi kerja yang ditetapkan oleh Perusahaan bersifat faktor internal karyawan, memaksakan karyawan untuk menerima penetapan itu sebagai bagian dari tanggungjawabnya demi meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Karyawan yang mengalami rotasi kerja memiliki status diri yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu seperti usia, status pernikahan, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, pendapatan/gaji, dan lama bekerja karyawan.

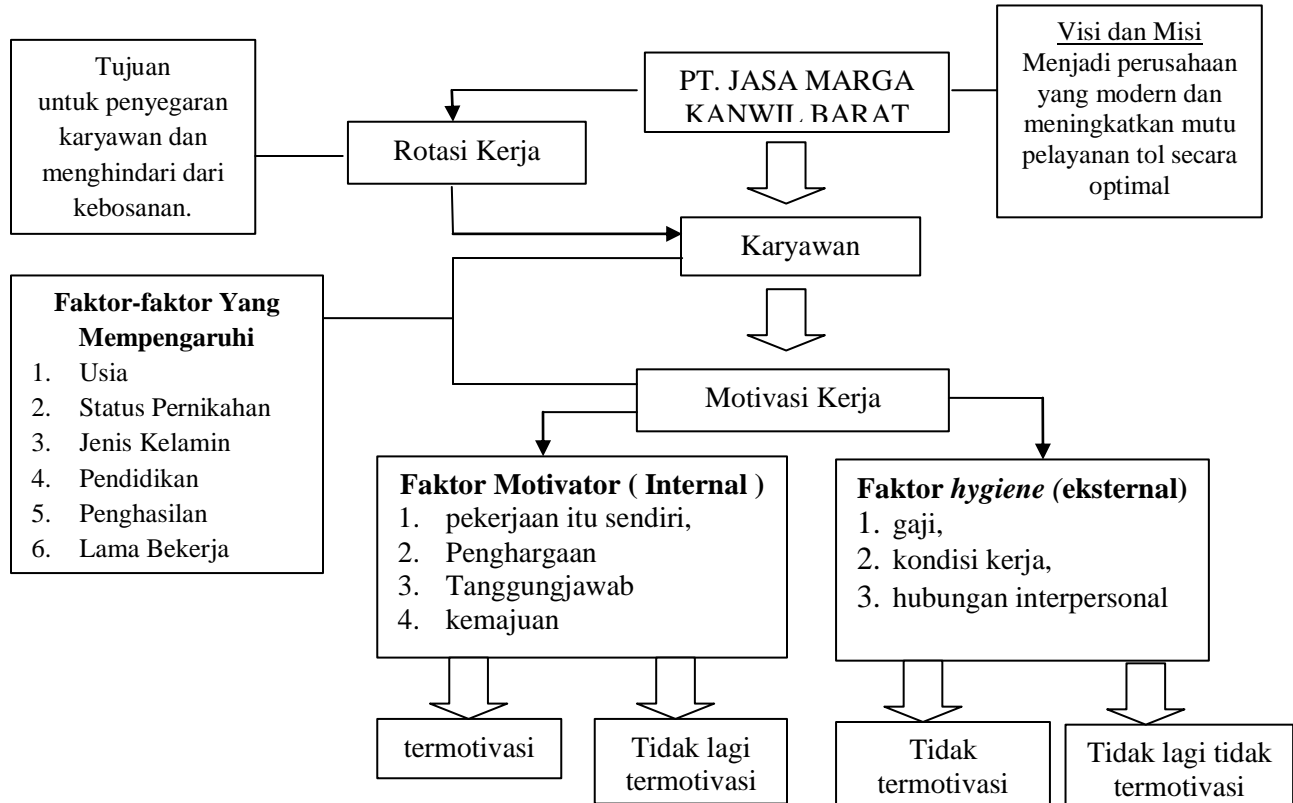
Adapun 2 faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Faktor pertama yaitu faktor yang mempengaruhi langsung, disebut dengan faktor motivator. Faktor ini secara langsung berkaitan dengan sifat pekerjaan atau yang terkandung di dalam pekerjaan itu sendiri (intrinsik). Antara lain, pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), kemajuan (*Advancement*), tanggungjawab (*responsibility*), dan penghargaan (*recognition*). Motivasi kerja karyawan berasal

dari keberadaan faktor-faktor tersebut dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan yang menilai pekerjaan itu sendiri akan mengaitkan faktor ini ke dalam diri mereka. Karyawan semakin berkompeten dalam melayani tol secara optimal dan meningkatkan mutu pelayanan tol yang baik. Selain itu pula, karyawan akan lebih merasa dihargai dengan pekerjaannya, diberikan kepercayaan dalam mengelola dan membentuk suatu tim, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugasnya, dan memberikan kemajuan dalam pengoperasian tol dengan baik. Hal ini akan membuat karyawan kemungkinan besar akan termotivasi. Namun sebaliknya, apabila faktor tersebut tidak dirasakan oleh karyawan. Misalnya karyawan menilai bahwa pekerjaan itu sendiri membosankan, kemudian merasa dirinya tersingkirkan karena adanya pindahan tempat yang secara tiba-tiba, menjadi malas untuk mengerjakan tugasnya, bahkan pekerjaan yang dijalannya tidak pernah selesai atau tidak sesuai dengan tugasnya, serta tidak adanya kedisiplinan, maka strategi rotasi kerja membuat karyawan akan menjadi tidak termotivasi. Faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang proaktif (dalam Munandar,2001). Artinya, karyawan akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya ketika faktor tersebut dirasakan ada pada karyawan.

Di sisi lain, terdapat faktor yang kedua yaitu disebabkan oleh tidak hadirnya faktor-faktor di luar pekerjaan (*hygiene*). Faktor ini juga disebut sebagai faktor *ekstrinsik*, ketika karyawan tidak senang dalam bekerja, mereka

cenderung mengaitkannya dengan faktor dari luar diri mereka. Antara lain, gaji (*salary*), kondisi kerja (*working condition*), dan hubungan Interpersonal (*Interpersonal Relation*). Ketika faktor tersebut tidak dirasa oleh karyawan, maka strategi rotasi kerja dapat pula membuat karyawan merasa tidak puas. Kondisi tersebut akan membuat karyawan merasa tidak nyaman dan akhirnya karyawan banyak mengeluh, sehingga mereka tidak akan menunjukkan motivasi kerja mereka secara optimal dalam melakukan pekerjaannya. Misalnya karyawan menilai bahwa dengan strategi tersebut, membuat mereka tidak nyaman dengan kondisi kerja atau penempatan kerja yang baru, mendapatkan gaji yang tidak sesuai dengan tugas dan kemampuannya, kemudian memiliki relasi kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut membuat karyawan kemungkinan besar merasa sudah tidak lagi termotivasi. Namun sebaliknya, apabila faktor *hygiene* dirasakan oleh para karyawan, karyawan menilai bahwa pendapatan kerja sesuai dengan kemampuan tugasnya, kemudian ia juga merasa puas dengan pendapatan atas dasar kebijaksanaan Perusahaan. Selain itu, merasa nyaman dengan kondisi kerja yang sedang dijalaninya, serta mendapatkan relasi kerja yang baru dan sesuai dengan yang dibutuhkan. Hal ini membuat karyawan merasa sudah tidak lagi tidak termotivasi.

Secara skematis dapat digambarkan alur kerangka berfikir terjadinya motivasi kerja pada karyawan yang mengalami rotasi kerja, seperti pada gambar



**Gambar 1.1 Kerangka Berfikir**