

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

#### A. Semangat Kerja

##### 1. Pengertian Semangat Kerja

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan semangat kerja para karyawan. Hal itu penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Menurut Nitisemito dalam (Laksarini, 2018:22) definisi dari semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik dalam perusahaan. Semangat kerja juga merupakan suatu sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Sedangkan Menurut (Hasibuan, 2009:55) Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Morale atau semangat didefinisikan menurut Manning dan Curtis dalam (Laksarini, 2018:22) *“mental and emotional condition with respect to satisfaction, confidence, and resolve; the attitude or spirit of an individual or group resulting in courage, dedication, and discipline.”* Dalam pengertian ini, semangat menggambarkan kondisi mental dan emosional yang berkaitan dengan kepuasan, kepercayaan, dan tekak; sikap atau jiwa individu yang menghasilkan keberanian, dedikasi, dan disiplin.

Definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa 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 perusahaan.

## **2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja menurut Nawawi dalam (Laksarini, 2018: 25) adalah sebagai berikut :

- a. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
- b. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
- c. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
- d. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
- e. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang

## **3. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Menurut Utomo dalam (Janulikita, 2017: 21-22) aspek-aspek semangat kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu:

- a. Disiplin yang tinggi.  
Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan bekerja giat dan sadar akan peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Kualitas untuk bertahan.  
Individu yang mempunyai semangat kerja tinggi, menurut Alport, tidak akan mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran yang timbul dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik yang dapat meningkatkan kualitas seseorang untuk bertahan.
- c. Kekuatan untuk melawan frustrasi.  
Aspek ini menunjukkan adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Individu yang mempunyai semangat kerja tinggi, tidak memiliki sikap yang pesimistis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya. Adanya semangat kerja yang tinggi ditimbulkan karena adanya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mendapatkan ijin ketika menderita sakit.
- d. Semangat berkelompok.  
Adanya semangat kerja membuat karyawan lebih berfikir sebagai “kami” daripada sebagai “saya”. Mereka akan saling tolong menolong dan tidak saling bersaing untuk saling menjatuhkan.

Menurut Maier dalam (Janulikita, 2017: 22-23) seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi mempunyai alasan tertentu untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Hal ini mengakibatkan orang tersebut memiliki kegairahan kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk memiliki semangat berkelompok. Ada empat aspek seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi yaitu:

- a. Kegairahan
- b. Kekuatan untuk melawan frustrasi
- c. Kualitas untuk bertahan
- d. Semangat kelompok

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, membina semangat kerja perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi yang demikian, pekerja diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu pekerjaan tentulah

pimpinan sebagai atasan. Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan pekerja dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja turut mendukung terbinanya semangat kerja.

#### 4. Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi adalah sebuah suatu kondisi yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat dilihat dari ciri-ciri yang terlibat dalam sikap sehari-hari.

Selain itu terdapat beberapa faktor yang harus diketahui oleh perusahaan sebagai indikasi penurunan semangat kerja, yang menurut Wibowo (2016:195) yaitu :

- a. Turunnya/rendahnya produktivitas  
Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.
- b. Tingkat absensi yang naik/tinggi  
Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja.
- c. *Labor turnover* (tingkat perpindahan karyawan) yang tinggi  
Bila dalam suatu perusahaan tingkat keluar-masuk karyawan naik dari tingkat sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut.
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi  
Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

- e. Kegelisahan dimana-mana  
Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah, serta hal-hal lain.
- f. Tuntutan sering kali terjadi  
Sering terjadinya tuntutan juga merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Tuntutan yang terjadi berasal dari ketidakpuasan karyawan.

## **B. Pengembangan Karir**

### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

Menurut Yulita (2017:436) pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang. Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasikarir.

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik (Yulita, 2017:437). Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi terhadap para karyawannya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia karyawan-karyawan yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di waktu mendatang.

Berdasarkan teori di atas mengenai pengertian pengembangan karir, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan

jenjang karir seorang karyawan melalui program yang direncanakan dan diterapkan oleh suatu perusahaan.

## **2. Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Yulita (2017:437) dari segi pengembangan karir, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
- b. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja.
- c. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

## **3. Program Pengembangan Karir**

Dalam hal pengembangan karir karyawan, sebenarnya pihak perusahaan hanyalah memfasilitasi karir karyawan ke jenjang selanjutnya. Pengaruh utama karir seseorang sebenarnya sangat tergantung kepada kemauan dan kesanggupan karyawan itu sendiri.

Menurut Yulita (2017:437) dalam praktiknya penyusunan program pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Menyusun struktur organisasi
- b. Menyusun uraian jabatan
- c. Menyusun persyaratan jabatan

- d. Menyusun tingkat penilaian prestasi kerja
- e. Menyusun mentor dan sponsor
- f. Menyusun program pendidikan dan pelatihan
- g. Menyusun prosedur kenaikan karir

#### 4. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir  
Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.
- b. Keperdulian para atasan langsung  
Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi  
Para karyawan pada umumnya mengharapakan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.
- d. Adanya minat untuk dipromosikan  
Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.
- e. Tingkat kepuasan  
Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu

berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

### **5. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja**

Menurut Dessler dalam Mulya, et al (2019:247) Dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi karyawan adalah gairah, semangat, kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas.

Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi juga akan mendukung terwujudnya pengembangan potensi dalam dirinya, bekerja dengan penuh energik, antusias dan penuh dengan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaannya, mereka datang ke kantor ingin bekerja dengan penuh kesungguhan (Oroh, 2018). Menurut Rivai dalam Ai (2017:28) Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan.

## **C. Rotasi Kerja**

### **1. Pengertian Rotasi Kerja**

Suatu perusahaan terdapat karyawan yang mengalami kejenuhan atau rasa bosan atas pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu perusahaan dalam hal ini adalah pimpinan harus mempunyai solusi untuk mengatasi hal tersebut, salah satunya adalah dengan melakukan rotasi kerja. Rotasi kerja sendiri merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu.

Menurut Irham (2016: 165) 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 seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode *job rotation* para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

Menurut Wirawan (2015: 95) rotasi kerja adalah memindahkan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi. *Jobrotation* dapat dilakukan ketika seorang karyawan baru (*trainee*) dalam rangka pelatihan karyawan baru ditempatkan di berbagai unit kerja untuk memahami pekerjaan-pekerjaan di berbagai unit kerja dalam organisasi. Rotasi pekerjaan dapat juga dilakukan terhadap karyawan lama yang dipindahkan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya dalam organisasi yang sama.

## 2. Manfaat dan Tujuan Rotasi Kerja

Menurut Hamid dalam (Rahmawati, 2019: 22-23) mengemukakan beberapa keuntungan yang dapat diambil dari rotasi yaitu antara lain:

- a. Memberikan latar belakang umum tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat organisasional.
- b. Mendorong kerjasama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat banyak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
- c. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
- d. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia.
- e. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komperatif dengan lebih objektif.
- f. Memperoleh keunggulan dari *on the job training* dalam situasi.

Sedangkan tujuan dari rotasi adalah untuk menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para karyawan.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengemukakan manfaat rotasi karyawan menurut Kasmir (2016: 70) sebagai berikut:

- a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (*personal stability*).
- b. Dengan dilakukannya rotasi kerja, dapat membuka kesempatan untuk mengembangkan karier.
- c. Memperluas dan menambah pengetahuan.
- d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.
- e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja.

- f. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
- g. Rotasi kerja dilakukan sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rotasi Kerja

Warsi dalam (Rahayu, 2018:18-19) menjelaskan terdapat 6 faktor yang mampu mempengaruhi rotasi kerja yaitu :

- a. Pengetahuan  
Pengetahuan merupakan unsur pokok karena dapat merubah perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi pengetahuan karyawan semakin mudah karyawan untuk mengikuti perkembangan atau perubahan sesuai dengan tugasnya.
- b. Keterampilan  
Kemampuan seseorang melaksanakan suatu pekerjaan berupa ketrampilan fisik dan non fisik. Ketrampilan fisik digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik seperti mengoperasikan komputer, mengelola mesin produksi. Sedangkan untuk ketrampilan non fisik ada kecerdasan, kepribadian, dan bakat.
- c. Pendidikan  
Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang maka akan semakin luas wawasan dan kemampuan seseorang.
- d. Kemampuan  
Kemampuan merupakan kapasitas yang dimiliki individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- e. Lingkungan  
Suatu lingkungan organisasi mampu mempengaruhi perilaku karyawan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pemimpin, sikap rekan, model kepemimpinan.
- f. Pengalaman  
Pengalaman menjadi faktor pertimbangan dilakukannya rotasi kerja. Karyawan yang memiliki lebih banyak pengalaman dan memiliki kesesuaian jabatan dengan jabatan yang akan diisi akan diprioritaskan untuk diangkat dalam jabatan-jabatan tertentu.

### 4. Landasan Dasar Rotasi Kerja

Saat awal penerapan rotasi kerja, dimungkinkan terjadi penurunan produktifitas dan kualitas kerja. Karyawan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri kembali dengan pekerjaan baru dan rekan kerja

barunya. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki dasar rotasi kerja dan perencanaan yang memadai dalam melakukan rotasi kerja. Rotasi kerja juga memerlukan biaya yang cukup besar.

Andriani dalam (Rahayu, 2018: 20) mengungkapkan bahwa dengan adanya rotasi pekerjaan karyawan dapat saling membantu dan berbagi dengan rekan kerja lainnya, sehingga mampu mengatasi masalah pekerjaan dengan cepat dan meningkatkan kemampuan.

Malayu Hasibuan dalam (Rahayu, 2018: 20) mengungkapkan terdapat 3 landasan sebagai dasar rotasi kerja yaitu:

- a. *Merit system*, perpindahan pekerjaan didasarkan atas hasil prestasi kerjanya. Sistem ini merupakan dasar yang sangat baik digunakan untuk meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya akan meningkat.
- b. *Seniority System*, perpindahan jabatan atau pekerjaan yang didasarkan atas dasar masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini kurang efektif karena hanya didasarkan atas pertimbangan senioritas.
- c. *Spoil system*, perpindahan pekerjaan atas landasan kekeluargaan sistem ini kurang baik karena dilandaskan suka tidak suka.

Dengan memiliki landasan rotasi kerja yang kuat, diharapkan organisasi mampu mengontrol dan menjalankan praktik rotasi kerja dengan menggunakan pengukuran yang sesuai.

## 5. Indikator Rotasi Kerja

Saydam dalam (Rahayu, 2018: 20-21) menyatakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur rotasi kerja adalah :

- a. Kejenuhan Karyawan  
Karyawan yang telah bekerja lama di suatu unit bagian pekerjaan akan merasakan kejenuhan dan bosan dalam menjalankan aktivitas kerja. Rasa jenuh tersebut jika tidak segera ditangani akan menimbulkan permasalahan baru seperti menurunkan kinerja seorang karyawan.

- b. Kemampuan Karyawan  
Karyawan memerlukan wadah atau tempat yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga akan memberikan manfaat bagi organisasi. Apabila seseorang tidak bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki atau standart kualifikasi pekerjaan yang diberikan perusahaan terlalu tinggi, maka seseorang akan merasa tidak cocok untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- c. Lingkungan Pekerjaan  
Lingkungan pekerjaan yang nyaman, hubungan antara rekan kerja yang baik, dan semangat akan menciptakan produktivitas kerja yang maksimal

## 6. Hubungan Rotasi Kerja Terhadap Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2013:102) adalah merotasikan pegawai keseluruhan posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Manfaat rotasi kerja secara umum rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain dibidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Hasibuan (2012:64) mengatakan bahwa penempatan yang tepat menimbulkan antusias dan semangat kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### D. *Human Relation*

#### 1. Pengertian *Human Relation*

Hubungan antar manusia (*Human Relation*) akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, saling menghargai, saling menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok atau karyawan.

Menurut Hasibuan (2018:37) Hubungan antar manusia (*Human Relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi, dan etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan.

Menurut Abdulrachman dikutip dalam (Tina, 2019:12) *human relation* (hubungan antar manusia) kegiatan-kegiatan untuk memberikan pemuasan kepada kebutuhan-kebutuhan manusia, terutama kebutuhan-kebutuhan psikologi dan social psikologis sehingga orang suka memberikan *good will* untuk adanya pengertian atau saling pengertian, suka bantu membantu, suka bekerjasama dan tidak menghalangi tercapainya tujuan.

Hal ini sejalan dengan pendapat dari Effendi dalam Burhan Nudin (2018:32) *Human Relation* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work Situation*) dan dalam organisasi kekayaan (*work organization*) dengan tujuan untuk mengunggah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa *human relation* (hubungan antar manusia) merupakan seni dan ilmu pengetahuan terapan (*applied art and accidance*), yang mempersoalkan hubungan manusia dalam organisasi dalam rangka mewujudkan suatu kerjasama atau hubungan yang harmonis dalam suatu lingkungan.

## **2. Fungsi *Human Relation***

Hubungan antar manusia (*Human Relation*) akan tercipta sertater pelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagiankeinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian,

harga-menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok atau karyawan.

Menurut Djaja dalam (Pangestu, 2019:28) menyatakan fungsi human relations yaitu:

- a. Mencegah salah pengertian antara pimpinan dan bawahan  
Terjalannya hubungan yang harmonis akan membuat sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi memiliki persepsi yang sama dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Mengembangkan kerjasama antara atasan dan bawahan  
Menjadi alat penghubung untuk kerjasama yang terjalin antara atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan atasan atau sesama bawahan.
- c. Dapat membentuk teamwork yang efektif  
Dengan adanya hubungan antar manusia yang harmonis akan membangun semangat kerjasama antar karyawan lebih produktif untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi.
- d. Mengerahkan individu dalam kelompok pada suatu tujuan  
Menjadi alat untuk membuat sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi menjadi lebih baik dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang telah di berikan baik secara individu maupun kerjasama tim

Menurut Onong (Pangestu, 2019:28) *Human Relations* yang baik sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan menerapkan prinsip human relations dengan baik. Dalam kegiatan *human relations* manajerial organisasi berusaha memecahkan masalah-masalah yang menimpa karyawannya secara individual. Tujuannya untuk mendorong dan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan hati yang puas. Human relations mempunyai fungsi untuk memotivasi para karyawan, membangkitkan motif, dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat.

### 3. Prinsip-Prinsip *Human Relation*

Menurut Abdurrahman dalam Ratih (2017:32) prinsip-prinsip dalam melakukan human relations sebagai berikut :

- a. *Importance of the individual* (pentingnya individu)  
Setiap karyawan harus diperhatikan sebagai individu

- Setiap tindakan Instansi harus memperhitungkan perasaan karyawan, memperhatikan kepentingannya
- b. *Mutual acceptance* (saling menerima)  
Semua anggota dalam Instansi harus saling menerima satu sama lain sebagai individu maupun kelompok.
  - c. *Common interest* (kepentingan bersama)  
Satu sama lain terikat oleh kepentingan bersama  
Harus memertingkan kepentingan Instansi secara bersama
  - d. *Open communication* (komunikasi terbuka)
    - 1) Menyampaikan ide, gagasan, pendapat, perasaan yang menyangkut kepentingan bersama
    - 2) Komunikasi yang bersifat terbuka akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan yang lebih tepat
    - 3) Komunikasi terbuka akan terjalin rasa saling membantu, bekerjasama dalam menjalankan tugas dan pekerjaan
  - e. *Employees participation* (partisipasi karyawan)
    - 1) Karyawan harus memberikan ide atau gagasan yang menyangkut kepentingan Instansi
    - 2) Karyawan harus kreatif dalam berkarya yang berkaitan dengan pekerjaannya
  - f. *Local identity*
    - 1) Musyawarah dalam mengambil keputusan bersama
    - 2) Memberikan pujian yang tepat untuk karyawan agar merasa menjadi bagian dari Instansi dimana ia bekerja
  - g. *Local needs* (kepentingan setempat)  
Memberikan wewenang kepada anggota Instansi untuk memecahkan masalahnya sendiri.
  - h. *High moral standards* (ukuran/standar moral yang tinggi)  
Kebenaran dan keadilan mengenai suatu tindakan dapat disebut benar dan adil apabila berdasarkan moralitas dan hak asasi manusia.

#### **4. Hambatan Dalam *Human Relation***

Hambatan dalam *human relation* pada umumnya mempunyai dua sifat yaitu objektif dan subjektif. Hambatan yang sifatnya objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan dibuat oleh pihak lain tapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak menguntungkan. Hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan,

penentangan terhadap suatu usaha komunikasi. Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, prejudice, tamak, iri hati, apatisme dan sebagainya.

Menurut Onong dalam (Pangestu, 2019:33) menyatakan faktor kepentingan dan prasangka merupakan faktor yang paling berat karena usaha yang paling sulit bagi seorang komunikator ialah mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang jelas tidak menyenangkan komunikator atau menyajikan pesan komunikasi yang berlawanan dengan fakta atau isinya yang mengganggu suatu kepentingan. Apabila seseorang dikonfrontasikan dengan suatu bentuk komunikasi yang tidak disukainya karena mengganggu kedudukan pendidikan, atau kepentingannya maka orang tersebut biasanya mencemoohkan komunikasi atau mungkin pula mengelakkan dan secara acuh tak acuh mendiskreditkan pesan komunikasi sebagai hal yang sukar dimengerti. Gejala mencemoohkan dan mengelakkan suatu komunikasi untuk kemudian menyesatkan pesan komunikasi yang dinamakan penghindaran.

Menurut Onong dalam (Isnaturrohmah, 2018:28) Hambatan dalam human relation pada umumnya memiliki dua sifat yaitu:

a. Bersifat objektif

Hambatan yang bersifat objektif adalah gangguan dan halangan terhadap jalannya hubungan antar manusia yang tidak disengaja dan dibuat oleh pihak lain tetapi mungkin disebabkan oleh keadaan yang tidak menguntungkan.

b. Bersifat subjektif

Hambatan yang bersifat subjektif adalah yang sengaja dibuat oleh orang lain sehingga merupakan gangguan, penentangan terhadap suatu usaha komunikasi. Dasar gangguan dan penentangan ini biasanya disebabkan karena adanya pertentangan kepentingan, prejudice, tamak, iri hati, apatisme dan sebagainya. Faktor kepentingan dan prasangka merupakan faktor yang paling berat karena usaha yang paling sulit bagi seorang komunikator adalah mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang tidak jelas menyenangkan komunikator atau menyajikan pesan komunikasi yang berlawanan dengan fakta atau isinya yang mengganggu suatu kepentingan. Apabila seseorang dikonfrontasikan dengan suatu bentuk komunikasi yang tidak disukainya karena mengganggu kedudukan pendidikan atau kepentingannya, maka orang tersebut biasanya mencemoohkan komunikasi atau mungkin pula mengelakkan secara acuh tak acuh mendiskreditkan pesan komunikasi sebagai hal yang sukar dimengerti. Gejala mencemoohkan dan mengelakkan suatu komunikasi untuk

kemudian menyesuaikan pesan komunikasi yang dinamakan penghindaran.

### 5. Indikator *Human Relation*

Menurut Effendy dalam (Tina, 2019:14-15) *human relation* (hubungan antar manusia) mempunyai beberapa indikator diantaranya:

- a. Komunikasi  
Untuk dapat membangun kerjasama dalam sebuah tim, diperlukan komunikasi diantara anggotanya agar tujuan bersama dapat tercapai.
- b. Loyalitas  
Suatu perusahaan akan dapat berkembang dengan pesat apabila karyawannya memiliki loyalitas kerja yang tinggi.
- c. Sikap saling menghargai  
Para karyawan juga sangat menginginkan agar hasil kerjanya dihargai, meskipun sebenarnya adalah kewajiban mereka untuk bekerja segiat – giatnya.
- d. Keterbukaan  
Keterbukaan yang akan dijelaskan memiliki arti bahwa keterbukaan harus selalu disertai dengan kebijaksanaan dan bila terlalu banyak komunikasi dapat membimbing serta memunculkan sikap salah paham.

### E. Kerangka Pikir

Semangat kerja merupakan suasana kerja yang positif yang terdapat dalam suatu organisasi dan terungkap dalam sikap individu maupun kelompok yang mendukung seluruh aspek kerja termasuk di dalamnya lingkungan, kerjasama dengan orang lain, rotasi kerja dan pengembangan karir yang secara optimal sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan.

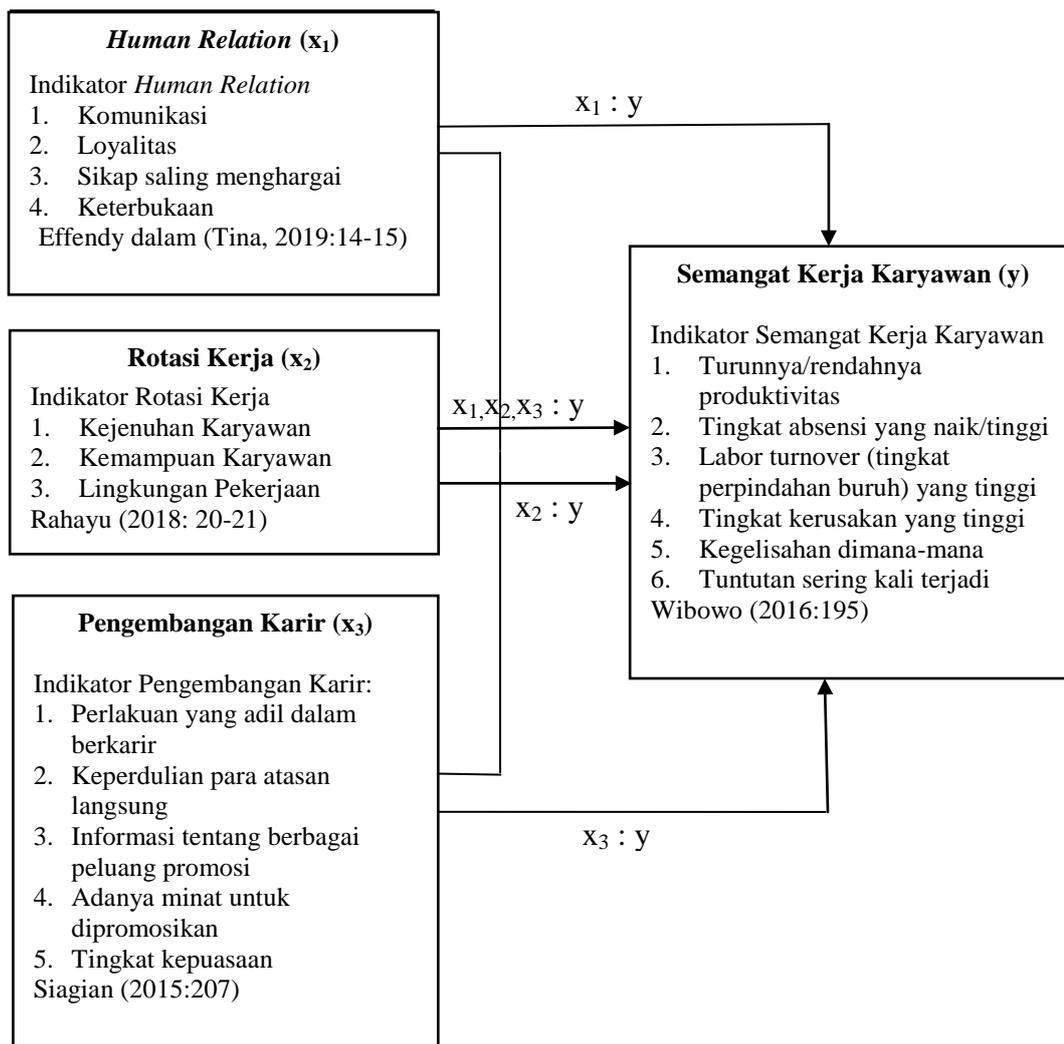
Pengembangan karir merupakan suatu kondisi dalam pengembangan potensi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan semangat kerja

karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan.

Rotasi kerja merupakan bagian dari sumber daya manusia yang bisa diterima sebagai metode yang efektif untuk mengembangkan kemampuan dan motivasi. Selain itu pada proses rotasi pekerjaan merupakan fungsi yang fleksibel dan merupakan teknik yang penting karena dalam jangka waktu tertentu para karyawan dapat memberikan nilai lain terhadap organisasi/perusahaan.

Semangat kerja dapat ditingkatkan dengan jalan memenuhi atau mencukupi semua kebutuhan karyawan, yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, baik yang bersifat material maupun non material. Pemenuhan kebutuhan psikologis dan social tersebut dapat terwujud melalui pengembangan kebutuhan manusiawi dalam suatu organisasi yaitu kebutuhan akan *human relation* yang baik.

Berdasarkan uraian diatas dan melihat hubungan maupun keterkaitan dari variable yang diteliti, maka kerangka pemikiran yang dijadikan dasar dalam melaksanakan penelitian adalah :



**Gambar 1.1 Kerangka Pikir**

## F. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019: 125) menyatakan “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. hipotesis yang dibuat berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. *Human Relation* berpengaruh Terhadap Semangat Kerja pada PT. Indomobil Finance Cabang Pringsewu.

2. Rotasi Kerja berpengaruh Terhadap Semangat Kerja pada PT. Indomobil Finance Cabang Pringsewu.
3. Pengembangan Karir berpengaruh Terhadap Semangat Kerja pada PT. Indomobil Finance Cabang Pringsewu.
4. *Human Relation*, Rotasi Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh secara bersama-sama terhadap Semangat Kerja pada PT. Indomobil Finance Cabang Pringsewu.