

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR

#### 2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan karyawan atau tenaga kerja dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan-pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang optimal. Dalam kaitan ini, **Sedarmayanti (2016:19)** mengatakan bahwa:

**“Organisasi atau perusahaan yang telah menggunakan alat-alat canggih dan sangat modern tetap menempatkan sumber daya manusia paling utama yang dapat menentukan tercapainya tujuan. Tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya organisasi maupun dunia usaha akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya.”**

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam menghadapi persaingan dunia usaha dan dapat dijadikan sebagai salah satu faktor keunggulan organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan **Mangkunegara (2011:2)** bahwa: **“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pe-**

**meliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”**

Selain itu, **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan** juga mencantumkan definisi pelatihan kerja, yakni: **“Keseluruhan kegiatan memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.”**

Salah satu investasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjaga eksistensinya adalah melalui pengembangan karyawan. Karyawan yang mengikuti program pengembangan karyawan akan memiliki variasi pengalaman kerja sehingga Ia akan lebih terlatih untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Pendapat tersebut selaras dengan pendapat **Pynes (2008) dalam (Evans, 2021:1)** bahwa:

*“Both training and development programs seek to change the skills, knowledge, or attitudes of employees required by the job post. Programmes may be focused on improving an individual’s level of self-awareness, competency and motivation to perform his or her job well.”*

Dengan begitu, melalui pengembangan karyawan yang terkoordinasi dan berkelanjutan, akan tercipta suatu keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan sehingga performa perusahaan pun akan meningkat. Ada banyak program pelatihan dan pengembangan karyawan yang bisa diterapkan. Seperti studi kasus, dikelat, seminar, dsb. Namun, dalam penelitian ini yang menjadi fokus utama adalah program pengembangan karyawan yang berfokus pada penempatan kerja yakni rotasi pekerjaan.

## 2.1.2 Rotasi Kerja

### 2.1.2.1 Pengertian Rotasi Kerja

Salah satu pengembangan karyawan yang memfokuskan pada penempatan kerja adalah rotasi kerja. Adapun beberapa pengertian rotasi kerja menurut para ahli sebagai berikut.

**Mangkunegara (2011:29)** mendefinisikan rotasi kerja sebagai: **“Rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.”**

Sedangkan, **Jorgensen, M. et al (2003)** dalam **Saravani & Abbasi (2013:475)** menyatakan bahwa: ***“Job rotation is considered as a method of job design by which employees learn job skills from different parts and relieve exhaustion due to repeated tasks by changing those.”***

**Esmaili, B (1998)** dalam **Saravani & Abbasi (2013:474)** mendefinisikan bahwa: ***“Job rotation is a process by which employees laterally mobilize and serve their tasks in different organizational levels; when an individual experiences different posts and responsibilities in an organization, ability increases to evaluate his capabilities in the organization”***

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa rotasi pekerjaan adalah suatu desain pengembangan karyawan

yang dirancang oleh perusahaan guna meningkatkan kemampuan karyawan dengan cara menempatkan di lingkungan baru agar karyawan tersebut tidak merasa jenuh serta mendapatkan motivasi yang baru untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa mengubah tingkat jabatannya.

### 2.1.2.2 Prinsip-prinsip Rotasi Kerja

Pelaksanaan rotasi kerja ini hendaknya memiliki suatu prinsip-prinsip yang melandasi agar bisa berjalan dengan maksimal. **Hasibuan (2018:102)** menyatakan bahwa “**Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.**”

Sementara itu, **Kadarisman (2013:97)** mengemukakan bahwa terdapat 7 faktor yang mempengaruhi penerapan rotasi kerja, berikut rinciannya:

- **Rotasi kerja disebabkan kebijakan dan peraturan dari pimpinan**  
Pada pelaksanaan rotasi kerja akan tergantung pada perencanaan yang sudah dilakukan sebelumnya yang telah dibuat oleh perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.
- **Rotasi kerja atas dasar prinsip *The Right Man on The Right Job***  
Pada pelaksanaan rotasi kerja akan dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan atas prinsip tersebut. Penempatannya dilakukan dengan cara yang paling menguntungkan berbagai pihak dan seobjektif mungkin berdasarkan tingkat ketepatan orang yang mengisi jabatan tersebut.
- **Rotasi kerja sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja**  
Pelaksanaan program tersebut merupakan suatu tugas dan pekerjaan bersifat berkala yang diberikan kepada seorang tenaga kerja mungkin dapat menimbulkan rasa bosan sehingga berpengaruh terhadap penurunan moral tenaga kerja.
- **Rotasi kerja sebagai media kompetisi yang rasional.**  
Pada pelaksanaan rotasi kerja akan dilakukan dengan kompetensi yang rasional yang mana diharapkan kemajuan individu tenaga kerja akan lebih cepat tercapai. Oleh karena itu, kompetisi antar tenaga kerja dalam perusahaan harus dapat diciptakan.

- **Rotasi kerja sebagai langkah untuk promosi**  
Pada pelaksanaan rotasi kerja pada organisasi atau perusahaan dimaksudkan sebagai pemindahan pada jenjang horizontal lama dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya, sedangkan promosi dimaksudkan sebagai pemilihan pada tingkatan vertikal lebih tinggi dengan tugas dan pekerjaan sebelumnya.
- **Rotasi kerja mengurangi *Labour Turnover*.**  
Apabila rasa kebosanan terhadap tugas dan pekerjaan yang setiap hari dipikul oleh seorang tenaga kerja mencapai tingkat maksimum, dampak negatif atas kondisi ini bukan hanya akan menurunkan moral kerja, tetapi lebih dari itu dapat menimbulkan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan untuk keluar dari perusahaan maupun organisasi.
- **Rotasi kerja harus terkoordinasi.**  
Pada pelaksanaan rotasi kerja hendaknya dilakukan secara terkoordinasi, karena rotasi kerja yang dilakukan umumnya menyangkut aktivitas lainnya secara berantai karena rotasi kerja dilakukan adalah suatu gerak yang berputar.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rotasi kerja haruslah didasarkan pada perencanaan sebelumnya sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### 2.1.2.3 Manfaat dan Tujuan Rotasi Kerja

Mempertahankan minat karyawan dalam satu pekerjaan tidaklah mudah, sehingga (Evans, 2021:28) mengatakan bahwa retensi merupakan tantangan besar bagi bisnis, bahkan dalam ekonomi yang lambat. Salah satu yang dimaksud dalam retensi tersebut adalah retensi karyawan. Emmanuel Evans juga menambahkan bahwa karyawan akan senantiasa mencari pengembangan karier yang cepat dan pada saat yang bersamaan, perusahaan mungkin tidak menawarkan keragaman yang cukup dalam jalur karier untuk mempertahankan minat karyawan dalam pekerjaan tersebut sehingga dalam kondisi ini, rotasi pekerjaan masuk untuk memperkaya pekerjaan dari perspektif karyawan.

Mengacu dari pendapat tersebut, dapat diutarakan bahwa karyawan yang berpartisipasi dalam program rotasi pekerjaan ini mengembangkan lebih banyak keterampilan dan pengalaman dalam pengembangan kariernya. Sementara itu, (Hasibuan, 2003) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- 3) Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- 4) Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
- 5) Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- 6) Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
- 7) Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya .
- 8) Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Sehubungan dari tujuan dari rotasi kerja tersebut, **Dragoni dkk.**

(2009) dalam **McDonald & Hite (2016:87)** menyarankan bahwa:

*“HRD can assist in this process by helping build career development plans that use job assignments and rotations to “systematically increase exposure to more developmental dimensions and thereby enhance managers’ overall opportunity to augment competencies... Letting individuals build confidence and skills incrementally, instead of in one big leap. This approach also can help minimize the perceived risk of handing a big assignment to a less experienced employee, making it easier for organizations to adhere to their developmental intentions. Stretch assignments may include chances for informal learning, but they are not the only way to engage in these opportunities.”*

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari rotasi kerja ini adalah sebagai program pengembangan karyawan dari sisi kompetensi maupun pengalaman yang akan membantu dalam pengembangan karir serta membantu

meminimalkan risiko akibat pendelegasian tugas besar kepada karyawan yang kurang berpengalaman di masa mendatang.

#### 2.1.2.4 Dasar-dasar Rotasi Kerja

Penerapan rotasi kerja dalam suatu organisasi memerlukan suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan landasan untuk menyortir karyawan yang akan dirotasikan. **Hasibuan (2018:102-103)** membagi dasar rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, yaitu:

- 1) **Merit System**, yaitu perpindahan kerja yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi jabatan yang baik karena: dapat meningkatkan *output* dan produktivitas kerja; dapat meningkatkan semangat kerja; dapat menurunkan jumlah kesalahan yang diperbuat; absensi dan disiplin karyawan semakin baik; serta jumlah kecelakaan akan menurun.
- 2) **Seniority System**, yaitu perpindahan kerja yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
- 3) **Spoil System**, yaitu perpindahan kerja yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka.

#### 2.1.2.5 Ruang Lingkup Rotasi Kerja

**Hasibuan (2018:104)** membagi ruang lingkup rotasi kerja atau mutasi horizontal menjadi dua yaitu mutasi tempat dan mutasi jabatan.

- **Mutasi Tempat (*Tour of Area*)**, yaitu perubahan penempatan kerja, namun tidak mengubah jabatan/posisi/golongannya. Hal ini disebabkan karena perasaan bosan bosan atau tidak nyaman dengan tempat tersebut dengan pertimbangan alasan kesehatan maupun pertemanan di antara pegawai yang kurang baik
- **Mutasi Jabatan (*Tour of Duty*)**, yaitu perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

**Paul Pigors dan Charles Mayers dalam Hasibuan (2018:105-**

**106)** mengemukakan 5 macam rotasi karyawan atau transfer yaitu:

- *Production Transfer*, yaitu pemindahan kerja karyawan secara horizontal dari satu bagian ke bagian lain karena pada bagian tersebut kekurangan karyawan padahal produksi akan ditingkatkan.
- *Replacement Transfer*, yaitu pemindahan kerja karyawan yang memiliki masa bakti lama secara horizontal ke suatu jabatan lain untuk menggantikan karyawan yang masa kerjanya sedikit atau diberhentikan.
- *Versatility Transfer*, yaitu pemindahan kerja karyawan secara horizontal ke jabatan/pekerjaan lain agar karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- *Shift Transfer*, yaitu pemindahan kerja karyawan secara horizontal dari suatu regu ke regu lainnya, namun pekerjaannya tetap sama.
- *Remedial Transfer*, yaitu pemindahan kerja karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama maupun tidak atas permintaan sendiri karena tidak bisa bekerja sama dengan rekan kerjanya.

#### **2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Rotasi Kerja**

Dimensi adalah sejumlah komponen dalam variabel yang satu sama lain saling terkait dan membentuk serta menjadi bagian dari satu kesatuan utuh dari suatu variabel. Indikator adalah konsep atau kata yang dilengkapi dengan predikat untuk mengukur dimensi dan Indikator diturunkan dari dimensi. Indikator merupakan variabel kendali yang dapat dipergunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah fenomena maupun kegiatan. Berikut ini dimensi dan indikator dari variabel rotasi menurut **Ortega (2001) dan Mangiapane (1998)** di antaranya adalah:

- Proses rotasi sebagai tambahan kemampuan, maksudnya yaitu bahwa rotasi dapat memberikan kemampuan lain bagi karyawan itu sendiri. Adapun indikator penelitiannya: kemampuan kerja baru dan variasi pengalaman.
- Rotasi merupakan tambahan pengetahuan karyawan, yaitu sebagai proses peningkatan/penambahan pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator penelitiannya: pengetahuan jenis pekerjaan dan keterampilan kerja.

- Rotasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi tingkat kejenuhan dalam bekerja, yaitu upaya untuk meminimalisir tingkat kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Adapun indikator penelitiannya: mengurangi rasa jenuh dan mengetahui pekerjaan baru.

### 2.1.2.7 Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Menurut **Hasibuan (2018:104)**, sebab-sebab pelaksanaan rotasi kerja digolongkan menjadi dua yakni sebagai berikut

#### 1) Permintaan Sendiri

Rotasi kerja atas permintaan sendiri adalah rotasi kerja yang dilakukan atas dasar keinginan dari karyawan yang bersangkutan dengan persetujuan dari pimpinan organisasi atau perusahaan. Pada umumnya rotasi dengan permintaan sendiri ini hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Selain itu, masih dalam peringkat yang sama, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya kompensasi tidak berubah.

#### 2) Alih Tugas Produktif

Alih tugas produktif adalah rotasi kerja karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Pemindahan dengan metode ini didasarkan pada penilaian prestasi kerja karyawan di mana karyawan yang memiliki prestasi baik akan dipromosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin akan didemosikan. Alasan lainnya yang menjadi dasar adalah kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin kerja karyawan

### 2.1.2.8 Implementasi Rotasi Kerja yang Efektif

Implementasi dari rotasi kerja bisa memberikan hal yang positif maupun negatif sebab adanya perubahan pola aktivitas kerja karyawan yang semula terbiasa dengan hal terbiasa dilakukan menjadi harus beradaptasi kembali pada suatu lingkungan dan pola yang baru. Hal tersebut sejalan dengan pendapat **Evans (2021:31)** *“However, job rotation may increase the workload and decrease productivity for the rotating employee and for other employees who must take up the slack.*

***This is why preparation is key to the success of any job rotation program.”***

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa kunci dari kesuksesan penyelenggaraan rotasi kerja ini adalah dari perencanaan. Hal itu sejalan dengan pendapat **Kadarisman (2013:97)** mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi rotasi kerja menurut salah satunya adalah rotasi kerja harus terkoordinasi, selanjutnya menurut **Fiester (2009)** dalam **Evans (2021:31)** mengemukakan bahwa ada sejumlah hal yang perlu dilakukan agar tercapainya rotasi kerja yang efektif. Langkah-langkah pengimplementasian tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) *Formulate clear policies regarding who will be eligible and whether employees will be restricted to certain jobs or opportunities will be open to people in all job classifications.*
- 2) *Determine if the program will be mandatory or if employees will be allowed to “opt out.” Will opting out have an adverse impact on their performance appraisal?*
- 3) *Involve the employees and managers in planning job rotations so that there is a clear understanding of mutual expectations.*
- 4) *Determine exactly what skills will be enhanced by placing an employee in the job rotation process.*
- 5) *Use job rotation for employees in non-exempt jobs, as well as for those in professional and managerial jobs.*

Berdasarkan dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa agar dapat mencapai hasil akhir rotasi kerja yang efektif hendaknya didasari pada suatu perencanaan yang sistematis melalui tahapan-tahapan berupa perumusan kebijakan, syarat, dan indikator yang jelas dari program rotasi kerja yang telah didiskusikan antara pegawai dan manajer sebelumnya.

### 2.1.2.9 Hambatan dalam Rotasi Kerja

Hambatan dalam rotasi kerja merupakan suatu kesulitan-kesulitan yang dialami di lapangan karena adanya suatu benturan terhadap permasalahan lain. Menurut **Hasibuan (2018:107)** kendala-kendala pelaksanaan rotasi kerja adalah

1. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan
2. Pengaruh senioritas
3. Soal etis (etika)
4. Kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan

Sejalan dengan hal tersebut, **Sastrohadiwiryo (2012:214)** juga mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu :

- **Faktor Logis atau Rasional**, penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.
- **Faktor Psikologis**, penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.
- **Faktor Sosiologis (Kepentingan Kelompok)**, penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (*relationship*) yang terjalin sekarang.

Sedangkan **Malinski (2002)** dalam **Evans (2021:38)** mengemukakan kendala dalam rotasi kerja sebagai berikut.

1. *Resistance by experience staff*
2. *Job and pay structure*
3. *Cost of implementation*
4. *Presence of Labour Union*
5. *Industrial settings*
6. *Three key challenges:*
  - a. *The determination of the type of job rotation,*
  - b. *The clarification of the process of changing the work structure itself,*
  - c. *The communication to all about the type of staff training and the length of the learning period*
7. *Employee's resentment*

Berdasarkan rangkaian uraian di atas dapat dikemukakan bahwa kendala-kendala dalam pelaksanaan rotasi kerja meliputi hal teknis dan non teknis. Contoh dari hal teknis adalah penetapan standar kriteria, deskripsi pekerjaan, biaya pelaksanaan, dan perhitungan lainnya. Sementara itu, hal non teknis menyangkut aspek-aspek psikologis karyawan seperti subjektivitas dalam pelaksanaan yang memicu timbulnya disintegrasi sosial.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja karyawan menurut **(Evans, 2021:9)** adalah sebagai berikut.

*“The accomplishment of a given task measured against pre-set known standard of accuracy, completeness, cost and speed in a contract, performance is deemed to the fulfilment of an obligation, in a manner that releases the performer from all liabilities under the control.”*

Menurut pendapat tersebut, kinerja adalah penyelesaian tugas yang diberikan yang diukur terhadap standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan sebelumnya dalam suatu kontrak, kinerja juga dianggap sebagai pemenuhan kewajiban, dengan cara yang membebaskan pelaku dari semua kewajiban di bawah kendali apabila tugas tersebut telah selesai dikerjakan. Sedangkan menurut **Mangkunegara (2011:67)** pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah **“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”**

Berdasarkan dari pendapat-pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir baik secara kualitas maupun kuantitas dari upaya pemenuhan tanggung jawab yang telah disepakati di awal antara pemberi dan penerima kerja.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan**

Setiap kinerja karyawan tidaklah sama, hal ini disebabkan karena faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Menurut **Mathis dan Jackson (2006:113)** faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) **Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut,**
- 2) **Tingkat usaha yang dicurahkan, dan**
- 3) **Dukungan organisasi.**

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan, melainkan kepada tingkat keterlibatan karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan serta faktor dari lingkungan. Sementara itu, menurut **Mangkunegara (2011:67)** faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

**1) Faktor Kemampuan**

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

**2) Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan, melainkan kepada tingkat keterlibatan karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan serta faktor dari lingkungan sehingga perusahaan hendaknya memperhatikan penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan motivasinya agar karyawan senantiasa memberikan performa terbaiknya ketika bekerja.

### **2.1.3.3 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang

diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat terukur maka kinerja tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur maka kinerja dapat diperbaiki.

Menurut **Wibowo (2010:230)** Pengukuran yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- 1) **Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.**
- 2) **Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.**
- 3) **Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor kinerja.**
- 4) **Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.**
- 5) **Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.**
- 6) **Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.**
- 7) **Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.**

Berdasarkan uraian di atas maka perusahaan harus dapat mengukur kinerjanya secara objektif agar pengukuran serta strategi peningkatan kinerja karyawan ini bisa valid. Perusahaan juga harus memantau kinerja karyawannya apakah sudah mencapai standar yang telah ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

### 2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut **Robbins (2006)** dalam **Bandari (2016:21)** kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

- 1) **Kualitas**  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) **Kuantitas**  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) **Ketepatan Waktu**  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) **Efektivitas**  
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) **Kemandirian**  
Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- 6) **Komitmen kerja**  
Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sehubungan dengan komitmen kerja, **Srimulyani (2009)** mengungkapkan bahwa:

“Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya, rekan kerjanya, ataupun pada manajemennya, hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah organisasi berikan kepada dirinya, sehingga memberikan loyalitas yang tinggi pada perusahaan atau organisasi.”

### 2.1.4 Pengaruh Rotasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **Eriksson dan Ortega (2006:653)**, rotasi pekerjaan dapat dilihat untuk mempromosikan pembelajaran karyawan (yang membuat

karyawan lebih fleksibel) sebagai serta pembelajaran atasan, atasan belajar tentang kekuatan individu karyawan melalui rotasi. Sedangkan kinerja karyawan dapat secara sederhana dipahami sebagai aktivitas terkait yang diharapkan dari seorang pekerja dan seberapa baik aktivitas tersebut dilaksanakan. **Hasibuan (2018:102)** menegaskan bahwa **“Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatannya itu.”**

Menurut penelitian yang dilakukan **Evans (2021)** yang berjudul *“Job Rotation As Training And Development”*, dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan secara positif, signifikan, dan menguntungkan dalam bisnis. Selain itu penelitian yang dilakukan **Mohan & Gomathi (2005)** yang berjudul *“The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District”*, rotasi karyawan bertindak sebagai faktor motivasi dan membantu dalam pengembangan karyawan, mengurangi kemonotonan dalam bekerja, mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan manajemen, menetapkan posisi yang lebih produktif serta meningkatkan tingkat pengetahuan & keterampilan di bidang tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat jelas bahwa terdapat hubungan rotasi kerja dengan kinerja karyawan. Melalui rotasi kerja, maka akan menciptakan kondisi yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang baru sehingga membantu

karyawan meningkatkan kinerja melalui variasi pengalaman dan ketrampilan kerja baru serta mengurangi tingkat kebosanan dalam bekerja.

### 2.1.5 Employee Learning Theory

**Champion, Cheraskin dan Stevens (1994)** dalam **Eriksson & Ortega (2006)** menyatakan bahwa rotasi pekerjaan menghasilkan dua efek yang menguntungkan. Pertama, karyawan yang dirotasi mengumpulkan pengalaman lebih cepat daripada karyawan yang tidak dirotasi. Oleh karena itu rotasi pekerjaan disebut-sebut sebagai alat yang efektif untuk pengembangan karier. Kedua, karyawan yang dirotasi mengumpulkan pengalaman di lebih banyak area daripada karyawan yang tidak dirotasi. Mengacu dari pendapat di atas, jika seorang karyawan lebih sering dirotasi, lebih mudah untuk melatihnya menjadi seorang generalis.

Menurut teori *Employee Learning* dalam **(Eriksson & Ortega, 2006)** kita harus mengharapkan rotasi pekerjaan menjadi lebih mungkin ketika karyawan memiliki lebih banyak kebutuhan untuk dilatih. Pertama, karyawan dengan masa kerja lebih sedikit di perusahaan harus lebih sering dirotasi daripada karyawan dengan masa kerja lebih banyak. Kedua, untuk tingkat masa kerja tertentu di perusahaan, karyawan yang memiliki pengalaman kerja sebelumnya di industri yang sama mungkin lebih terlatih, dan oleh karena itu harus lebih jarang dirotasi. Terakhir, perusahaan di mana tingkat pelatihan di tempat kerja tinggi haruslah merupakan perusahaan di mana karyawan memiliki kebutuhan yang tinggi untuk dilatih.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sebuah pembahasan yang dapat membantu peneliti mengetahui posisi dalam tema pokok bahasan yang diteliti. Hal ini dimaksudkan agar peneliti diharapkan mampu memberikan pembaruan atau gagasan baru mengenai studi penelitiannya.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian / Metode / Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan / Persamaan
1	Annisa Permata Sari (Skripsi, 2020)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Rotasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia Kota Bandung</p> <p><b>Metode :</b> kuantitatif, analisis deskriptif, analisis verifikatif dan analisis regresi linear berganda.</p> <p><b>Sampel :</b> Keseluruhan pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung yang berjumlah 30 orang</p>	<p>Gambaran rotasi kerja ada pada kategori rendah. Gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori tinggi dan gambaran tingkat kinerja pegawai berada pada kategori sedang. Hasil uji hipotesis diperoleh bahwa Rotasi Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Menggunakan variabel yang sama yaitu rotasi kerja dan kinerja karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Menggunakan regresi linear berganda</p>

2	Diah Aryanti Sapto Warsi (Thesis, 2015)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan Studi Kasus Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa</p> <p><b>Metode :</b> Analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i></p> <p><b>Sampel :</b> 93 orang tenaga kependidikan Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta</p>	<p>Gambaran rotasi kerja ada pada kategori rendah. Gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori tinggi dan gambaran tingkat kinerja pegawai berada pada kategori sedang. Hasil uji hipotesis diperoleh bahwa Rotasi Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Menggunakan variabel yang sama yaitu rotasi kerja dan kinerja karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Menggunakan analisis inferensial <i>Partial Least Square (PLS)</i></p>
3	S. R. Saravani, B. Abbasi ( <i>International Journal</i> , 2013)	<p><b>Judul :</b> <i>Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation And Job Satisfaction Of Bank Employees</i></p> <p><b>Metode :</b> <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan LISREL</p> <p><b>Sampel :</b> 137 dari 218 karyawan yang berasal dari 30 cabang Bank Keshavarzi di tiga distrik selatan, tengah, timur dan barat.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak secara langsung dipengaruhi oleh rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan variasi keterampilan.</p>	<p><b>Persamaan :</b> Menggunakan variabel yang sama yaitu rotasi kerja dan kinerja karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Rotasi pekerjaan karyawan, salah satu program pengembangan potensi karyawan yang dapat diberikan perusahaan untuk mengatasi kelelahan karyawan—suatu keadaan masa depan yang perlu dihindari perusahaan, secara teknis sangat diperlukan. Rotasi kerja adalah perpindahan karyawan secara horizontal sebagai pendorong karyawan untuk meningkatkan minat dalam bekerja. **Mangkunegara (2011:29)** mendefinisikan rotasi kerja sebagai: **“Rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.”**

Melalui rotasi kerja, perusahaan dapat melihat kemampuan dan keterampilan karyawan jika ditempatkan pada pekerjaan dan atau ruang lingkup kerja yang berbeda serta dapat mengembangkan keahlian pegawai di bidang yang baru setelah dirotasikan. Rotasi kerja ini kemudian akan diukur dengan indikator-indikator dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu pelaksanaan mutasi yang baik agar menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, supaya karyawan yang bersangkutan memperoleh tambahan pengetahuan, ketrampilan dan juga mengurangi kejenuhan sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Mengacu dari hal tersebut, peneliti mengukur rotasi kerja menggunakan dimensi dan indikator menurut **Ortega (2001)** dan **Mangiapane (1998)** diantaranya adalah:

- **Proses rotasi sebagai tambahan kemampuan**, maksudnya yaitu bahwa rotasi dapat memberikan kemampuan lain bagi karyawan itu sendiri. Adapun indikator penelitiannya: kemampuan kerja baru dan variasi pengalaman.

- **Rotasi merupakan tambahan pengetahuan karyawan**, yaitu sebagai proses peningkatan/penambahan pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator penelitiannya: pengetahuan jenis pekerjaan dan keterampilan kerja.
- **Rotasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi tingkat kejenuhan dalam bekerja**, yaitu upaya untuk meminimalisir tingkat kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Adapun indikator penelitiannya: mengurangi rasa jenuh dan mengetahui pekerjaan baru.

Pelaksanaan rotasi kerja ini harus didasarkan pada penilaian kinerja karyawan

Menurut **Mangkunegara (2011:67)** pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah **“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”**. Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi-dimensi yang menjadi tolok ukur. Menurut **Robbins (2006)** dalam **Bandari (2016:21)** kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

- **Kualitas**  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- **Kuantitas**  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- **Ketepatan Waktu**  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- **Efektivitas**  
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- **Kemandirian**  
Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- **Komitmen kerja**  
Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan uraian diatas, maka hubungan antara indikator Variabel X dan indikator Variabel Y penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan dibawah ini:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu masalah yang masih bersifat praduga karena belum diuji kebenarannya. Sebagaimana menurut Sugiyono (2019:99) **“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap**

**rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”**

Berdasarkan uraian di atas dan hasil penelitian terdahulu, peneliti mengutarakan suatu hipotesis, yaitu: **“Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Antara Rotasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Divisi Operasi di PT Pindad (Persero) Bandung”** .

Pembahasan hipotesis di atas dimudahkan dengan definisi operasional sebagai berikut.

- a. Pengaruh positif adalah pengaruh atau daya yang timbul untuk membuat hal lain berubah. Hal tersebut menunjukkan rotasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Signifikan merujuk pada suatu hal yang sangat substansial, yang dapat mengungkapkan tingkat kebenaran, serta tidak dapat terpisah dari suatu permasalahan.
- c. Rotasi kerja adalah program pengembangan karyawan yang mendasarkan pada penempatan/perpindahan karyawan secara horizontal sebagai pendorong karyawan untuk meningkatkan minat dalam bekerja.
- d. Kinerja adalah hasil suatu proses secara kualitatif maupun kuantitatif yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
- e. PT Pindad (Persero) adalah industri manufaktur milik negara yang bergerak di bidang pertahanan dan keamanan negara yang beralamat di Jalan Gatot Subroto No. 517 Bandung.

Untuk melengkapi hipotesis konseptual, maka peneliti mengemukakan hipotesis statistik sebagai berikut.

- a.  $H_0 : r_s < 0$  : Rotasi Kerja (X) : Kinerja Karyawan (Y)  $< 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang positif antara Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi di PT Pindad (Persero) Bandung.
- b.  $H_1 : r_s > 0$  : Rotasi Kerja (X) : Kinerja Karyawan (Y)  $< 0$ , artinya terdapat pengaruh yang positif, antara Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi di PT Pindad (Persero) Bandung.
- c.  $r_s$  : korelasi, merupakan simbol untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel penelitian yaitu antara Rotasi Kerja (X) : Kinerja Karyawan (Y).
- d. Titik kritis, merupakan titik yang digunakan untuk menentukan batas antara nilai signifikan dan tidak signifikan di sekitar nilai yang dihitung.
- e. Alpha ( $\alpha$ ) yaitu derajat kebebasan validitas dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ .