

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR

2. 1 Tinjauan Pustaka Penelitian

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi merupakan suatu ilmu yang berkaitan dengan fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu di dalam masyarakat modern. Menurut (Rahman, 2017:6) “Administrasi dapat diartikan pada kegiatan atau usaha membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan”. Sedangkan menurut (Kammaludin, 2017:2) mengartikan bahwa “Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama oleh beberapa orang dengan memanfaatkan sarana dan prasaranan untuk suatu keberhasilan yang dituju”.

2.1.2 Administrasi Bisnis

Administrasi bisnis adalah ilmu yang mempelajari proses kerja dalam upaya mencapai tujuan yang berfokus pada perilaku manusia. Menurut (Kammaludin, 2017:1) “Administrasi bisnis merupakan suatu fungsi yang memegang peranan penting terhadap tercapainya kelancaran kegiatan operasional perusahaan, maupun segala aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan”. Menurut (Indika & Adia, 2021:66) berpendapat bahwa “Administrasi bisnis adalah bagian dari ilmu-ilmu sosial yang mempelajari proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam upaya mencapai suatu tujuan yang merupakan ilmu yang berfokus pada perilaku manusia”. Sedangkan menurut (Ushansyah, 2017:13) menyatakan bahwa “Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-

keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Berdasarkan paparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi bisnis adalah suatu ilmu yang memiliki peranan penting dalam kegiatan ataupun proses operasional perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Ilmu administrasi bisnis berfokus pada mempelajari perilaku manusia bagaimana proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan.

2.1.3 Pengertian Bisnis

Suatu kumpulan dua orang atau lebih yang menjual jasa maupun barang, untuk mendapatkan laba. Dari segi etimologi, dimana sekumpulan orang yang sibuk berkegiatan untuk mendapatkan keuntungan. Menurut Owen dalam buku (Kammaludin, 2017:7) mengatakan bahwa “Bisnis adalah suatu perusahaan yang berhubungan dengan distribusi dan produksi yang akan dijual ke pasar atau menariskan harga yang sesuai pada penyediaan jasa”.

Sedangkan menurut **Peterson** dan **Plowman** dalam buku (Kammaludin, 2017:7) “Bisnis adalah seluruh kegiatan yang berhubungan dengan proses jual beli barang maupun jasa yang dilakukan secara berulang-ulang”.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki kedudukan atau memegang peranan terpenting di suatu perusahaan, karena jika tidak ada sumber daya manusia kegiatan operasional perusahaan tidak akan berjalan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan penentu berhasilnya perusahaan dalam mencapai tujuan

yang diinginkan. Menurut (Hasibuan, 2021:244) mengatakan bahwa “Sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang berasal dari pengetahuan serta daya fisik yang dimiliki”. Sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam setiap kegiatan operasional yang dilakukan.

Dalam kegiatan operasional perusahaan mengelola sumber daya manusia menjadi hal terpenting untuk menghadapi persaingan antar perusahaan dan salah satu upaya perusahaan dalam memiliki sumber daya manusia yang unggul. Hal ini sejalan dengan pengertian menurut Schuler dalam (Arifin & Haryanto, 2021:426) bahwa:

“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society.”

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2021:10), “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat”. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Oleh karena itu, fokus yang dipelajari dari MSDM yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Berdasarkan paparan dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan rencana dan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Dalam rencana perusahaan didalamnya terdapat pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam studi

kasus ini berfokus pada program pengembangan karyawan melalui penempatan kerja yaitu rotasi kerja.

2.1.5 Rotasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Rotasi Kerja

Dalam upaya pengembangan karyawan perusahaan dapat menerapkan salah satu program pengembangan karyawan yaitu program rotasi kerja karyawan. Rotasi kerja karyawan merupakan program yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengembangkan potensi kemampuan karyawan sebagai bentuk antisipasi perusahaan agar karyawan tidak mengalami kejenuhan yang wajib dihindari oleh perusahaan.

Menurut (Hermawan et al., 2021:6) “Rotasi merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan”.

Menurut Robbins dan Judge (2009) dalam (Nusantara & Rusdianti, 2017:55) mengatakan “Rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Dimana karyawan menjalani aktifitas yang sudah tidak lagi menantang bagi dirinya, perusahaan dapat memindahkan karyawan tersebut pada pekerjaan lain dengan persyaratan tertentu”.

Sedangkan menurut Saravani & Abbasi (2013) dalam (Untari & Muliadi, 2018:112) mengatakan bahwa “Rotasi pekerjaan dianggap sebagai metode desain pekerjaan dimana karyawan mempelajari keterampilan kerja dari

bagian yang berbeda dan menghilangkan kelelahan karena tugas yang berulang dengan mengubahnya.”

Menurut (Hasibuan, 2021:81) mengatakan bahwa “*Job rotation* atau rotasi kerja merupakan suatu teknik pengembangan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain dalam satu periode tertentu, sebagai upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan yang diduduki”.

2.1.5.2 Prinsip Rotasi Kerja

Menurut (Hasibuan, 2021), prinsip dasar “Rotasi kerja adalah memindahkan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat”. Hendaknya dalam pelaksanaan rotasi kerja, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan dirotasikan.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo dalam buku (Hermawan et al., 2021:7), terdapat beberapa prinsip dasar yang menjadi landasan pelaksanaan rotasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. **Rotasi kerja didasarkan atau kebijakan dan peraturan manajer, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam pedoman yang berlaku.**
2. **Rotasi kerja didasarkan atas prinsip “*The Right Man on The Right Job*” yang artinya Rotasi jabatan dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.**
3. **Rotasi kerja sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.**
4. **Rotasi kerja sebagai media kompetisi yang rasional, artinya pelaksanaan rotasi jabatan berdasarkan kompetisi yang rasional berupa penilaian prestasi kerja.**
5. **Rotasi kerja sebagai langkah untuk promosi jabatan bagi karyawan.**
6. **Rotasi jabatan dilakukan untuk mengurangi labour turn over.**

Berdasarkan prinsip yang sudah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja dilihat dari penilaian prestasi kerja, menempatkan posisi karyawan dengan tepat, dan didasarkan perencanaan perusahaan. Hal ini merupakan upaya perusahaan agar karyawan merasa puas atas kinerja yang telah dilakukan.

2.1.5.3 Manfaat dan Tujuan Rotasi Kerja

Menurut (Hamid, 2014:184), mengemukakan beberapa hal mengenai manfaat dari rotasi kerja itu sendiri, diantaranya:

1. Mendorong karyawan untuk bekerjasama dengan departemen lainnya.
2. Memberikan penyegaran kepada unit kerja secara periodik.
3. Karyawan mampu melaksanakan tugas dengan baik dan lebih objektif.
4. Memperoleh keunggulan dari *on the job training* dalam situasi.

Sedangkan tujuan dari rotasi kerja menurut (Wahyudi, 2002) adalah

sebagai berikut :

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga tercipta kondisi yang stabil.
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Dimana hal ini bertujuan mendorong atau memotivasi karyawan mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan, merupakan kebutuhan yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dengan begitu karyawan akan mendapatkan wawasan baru dan dapat berkembang di bidang lainnya.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Tujuan ini dimaksudkan untuk meminimalisir terjadinya kebosanan dan kejenuhan yang timbul disebabkan oleh karyawan yang melakukan kegiatan yang sama terus menerus.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Rotasi kerja merupakan suatu penghargaan yang diberikan kepada karyawan.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan antar karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila karyawan gagal melakukan tugasnya, rotasi kerja dapat dijadikan alat untuk menghukum.

(Hasibuan, 2021:102) 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 pelanggaranpelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya.
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, peneliti dapat memahami bahwa manfaat rotasi kerja ialah cara perusahaan dalam upaya perubahan unit kerja agar karyawan tidak merasa jenuh dan dapat bekerja secara maksimal.

Sedangkan tujuan dari rotasi kerja terdapat beberapa kesamaan diantaranya menegenai jenjang karir, menambah pengalaman, keseimbangan tenaga kerja, mengurangi kejenuhan. Maka dapat dipahami bahwa tujuan dari rotasi kerja sendiri memberikan pengalaman dan ilmu baru kepada karyawan, sehingga karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja yang diberikan.

2.1.5.4 Dasar-dasar Rotasi Kerja

Dalam pelaksanaan rotasi kerja pada perusahaan, perusahaan harus menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan dalam melakukan rotasi kerja karyawan. Menurut (Hasibuan, 2021:103) dasar rotasi kerja dibagi tiga diantaranya:

1. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, system ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.
2. *Merit System*, yaitu perpidahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
3. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan 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.

2.1.5.5 Ruang Lingkup Rotasi Kerja

Mutasi horizontal atau job rotation merupakan perubahan tempat atau tugas karyawan namun masih dalam lingkup yang sama di dalam perusahaan. Ruang lingkup Rotasi Kerja menurut (Hasibuan, 2021:104) terdapat dua hal antara lain:

1. **Mutasi Tempat (*Tour of Area*)**, yaitu perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Hal ini disebabkan oleh rasa bosan atau tidak cocok yang dirasakan karyawan.
2. **Mutasi Jabatan (*Tour of Duty*)**, yaitu perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula. Dimana rotasi dilakukan di jabatan lain namun pada level yang sama dan lokasi yang sama.

2.1.5.6 Indikator Rotasi Kerja

Menurut (Wahyudi, 2002:109) “Rotasi kerja merupakan suatu mutase personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan”. Adapun indikator yang di gunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan menurut (Hermawan et al., 2021:10), yaitu sebagai berikut:

1. **Pengalaman**
Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya Rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan.
2. **Pengetahuan**
Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan karyawan. Semakin rendahnya pengetahuan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi mencarikan cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi kerja.
3. **Kebutuhan**
Rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba karyawan mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi karyawannya.
4. **Prestasi Kerja**
Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya Rotasi kerja. Apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang kurang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan.
5. **Tanggung Jawab**
Tanggung jawab juga merupakan salah satu point utama dikarenakan apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka

karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

Sedangkan menurut **Kasmir (2016: 72)** unsur-unsur rotasi adalah

sebagai berikut:

1. **Kemampuan Kerja**
Rotasi yang dilakukan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan. Serta penguasaan pekerjaan setelah dilakukannya rotasi kerja.
2. **Sikap Kerja**
Kemampuan kerjasama karyawan dengan rekan kerja di lingkungan kerja baru yang ditempatinya.
3. **Kondisi Kerja**
Apakah terdapat perubahan pada kondisi kerja sebelum dan setelah dilakukan rotasi kerja.
4. **Sikap Pribadi**
Bagaimana sikap dan minat karyawan terhadap pekerjaan setelah dilakukannya dirotasi.

Terdapat tiga indikator yang dikembangkan oleh **Ortega (2001)** dan

Mangiapane (1968), yaitu :

1. **Tambahan kemampuan**
2. **Tambahan pengetahuan**
3. **Tingkat kejenuhan kerja**

Berdasarkan paparan beberapa ahli tersebut dapat dipahami bahwa

indikator rotasi kerja diantaranya menyangkut kemampuan, pengetahuan karyawan, kondisi kerja, serta tanggung jawab seorang karyawan.

2.1.5.7 Alasan Rotasi Kerja

Alasan rotasi kerja menurut (Hasibuan, 2021:104) dibagi dua antara lain

sebagai berikut :

1. **Permintaan Sendiri**
Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atau keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama.
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.

2.1.5.8 Hambatan dari Rotasi Kerja

Hambatan dalam rotasi kerja merupakan suatu kesulitan- kesulitan yang dialami di lapangan karena adanya suatu benturan terhadap permasalahan lain. Menurut (Hasibuan, 2021:107) 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

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari tugas yang dikerjakan oleh karyawan baik dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan adalah tingkat produktifitas karyawan yang berkaitan dengan hasil dan perilaku karyawan dengan tugas yang diberikan. Menurut **Rivai (2005)**, “Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Menurut (Parjanti et al., 2014:60) “Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif.” (Kasmir 2016:182) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut **Sugiyono (2000)** dalam (Basuki & Darsono, 2022:44) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu :

1. **Kualitas Kerja**
Kualitas kerja merujuk pada hasil (output) yang telah dilaksanakan oleh para karyawan. Apabila hasil kerja yang dilakukan sesuai prosedur maka dapat dikatakan kualitas kerja sudah baik.
2. **Kuantitas Kerja**
Kuantitas kerja yaitu banyaknya kerja yang telah dilaksanakan. Kualitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu.
3. **Efisiensi Kerja**
Efisiensi merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai prosedur perusahaan dengan tidak membuang waktu, tenaga dan biaya.
4. **Kerjasama**
Dalam menjalankan operasional perusahaan, karyawan mampu bekerjasama dengan tim lainnya baik sebagai anggota maupun sebagai pemimpin.
5. **Disiplin**
Disiplin yaitu dimana seorang karyawan memiliki kesadaran dalam menaati peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan juga dapat mengikuti norma-norma sosial yang berlaku.
6. **Loyalitas (Kesetiaan)**
Dalam hal ini karyawan selalu mempunyai sikap yang loyal terhadap perusahaan sehingga dalam menjalankan aktivitas kerjanya, karyawan selalu bersikap positif terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
7. **Latar Belakang dan Keterampilan**

Berdasarkan latar belakang dan ketrampilan yang dimilikinya, karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkannya dalam pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2.1.6.3 Manfaat Kinerja

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk kepentingan dan tujuan organisasi di masa depan. Menurut **Ningrum (2021: 152)** manfaat tersebut ialah:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang ditentukan.
2. Sebagai bahan pengambil keputusan dalam pemberian imbalan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut.
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan. Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar pengambil keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilain prestasi kerja.
5. Membantu para karyawan menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kekaryawanan menyuun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para karyawan dan dengan kepentingan organisasi.

2.1.6.4 Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi bagaimana karyawan melakukan tugas dengan baik jika dibandingkan dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Menurut **(Mathis dan Jackson, 2009:382)** Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upahdan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Menurut (Agus Darma:2003) Tujuan penilain Kinerja pada dasarnya adalah:

1. Untuk mengukur tanggung jawab karyawan.
2. Sebagai peningkatan dan pengembangan karyawan.

Penilaian kerja ini terkadang tidak dimanfaatkan oleh perusahaan dengan baik. Beberapa alasan penilaian kerja tidak berjalan maksimal diantaranya manajer tidak memahami dasar penilaian kinerja itu sendiri.

2.1.6.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadine dalam (Parjanti et al., 2014:60), indikator untuk mengukur kinerja karyawan terdapat lima 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. **Komitmen Kerja**
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator kinerja yang digambarkan dalam buku (Hery, 2019:75) :

1. **Tujuan**
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh individu atau organisasi untuk dicapai. Kinerja individu maupun organisasi akan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
2. **Standar**
Suatu ukuran apakah tujuan telah dicapai sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ditentukan baik kualitas maupun kuantitas.
3. **Umpan Balik**
Umpan balik yaitu kegiatan melaporkan kemajuan, baik kuantitas maupun kualitas, dalam mencapai tujuan sesuai standar.
4. **Alat atau Sarana**
Alat dan sarana merupakan suatu faktor penunjang untuk pencapaian tujuan perusahaan

5. **Kompetensi**
Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. **Motif**
Motif merupakan suatu alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. **Peluang**
Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. dua faktor keterbatasan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.6.6 Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2016) tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

1. **Peningkatan Kinerja.** Memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. **Penyesuaian Kompensasi.** Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. **Keputusan Penempatan.** Memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan.
4. **Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.** Membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih baik.
5. **Perencanaan dan Pengembangan Karir.** Memandu dan menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. **Prosedur Perekrutan.** Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku didalam organisasi.
7. **Kesalahan Desain Pekerjaan.** Membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi dalam manajemen SDM.
8. **Kesempatan yang sama.** Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif.
9. **Tantangan *External*.** Menggambarkan sejauh mana faktor external seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain mempengaruhi karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.
10. **Umpan Balik.** Memberikan umpan balik bagi kepentingan kekaryawan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri.

2.1.7 Keterkaitan Rotasi dengan Kinerja

Menurut Ortega dan Erikson (2006) mengartikan Rotasi kerja merupakan upaya paling efektif yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan, selain itu juga rotasi kerja dapat membantu pemimpin dalam mengenali kemampuan karyawan dimana hal tersebut digunakan untuk pengambilan keputusan. Sedangkan Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari

segi kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai dan tentang apa yang dikerjakan serta bagaimana mengerjakannya.

Menurut (Hasibuan, 2021:102) mengatakan dengan adanya rotasi 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 jabatan yang dimiliki karyawan bersangkutan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini berfungsi sebagai alat bantu bagi peneliti untuk dapat mengetahui pokok pembahasan yang akan diteliti. Hal ini dimaksudkan agar peneliti mendapatkan hal baru atau gagasan baru dari penelitian sebelumnya mengenai studi penelitiannya.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian / Metode / Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan / Persamaan
1.	Sherliana Jasmine Anggun Kusuma (Skripsi, 2022)	Judul : Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Operasi Di PT Pindad (persero) Bandung. Metode : kuantitatif, analisis deskriptif dan	Rotasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dan searah terhadap kinerja karyawan PT Pindad (Persero) dengan tingkat hubungan sedang, Dinyatakan signifikan karena hasil perhitungan SPSS didapat sig	Persamaan : Menggunakan variable yang sama rotasi kerja dengan kinerja karyawan Perbedaan : Sampel yang memiliki perbedaan bidang usaha yang dijalani.

		<p>verifikatif.</p> <p>Sampel : 133 orang dari 201 populasi di divisi operasi PT Pindad (persero) Bandung.</p>	<p>0.001 - dari 0.005, dinyatakan kuat dan searah karena hasil dari angka koefisien korelasi sebesar 0.470 (bernilai positif).</p> <p>Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hasil uji (R²) sebesar 0.281 yang artinya variabel kinerja pegawai (Y) mampu dijelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 28.1%, sedangkan sisanya sebesar 71.9% dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak diikutsertakan pada penelitian ini.</p>	
2.	Sardi Irawan (Skripsi, 2017)	<p>Judul : Analisis Pengaruh Rotasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Informatika Bisnis (IBI) Darmajaya Bandar Lampung</p> <p>Metode :</p>	<p>Rotasi Kerja (X1) memiliki pengaruh tertinggi sebesar 0,747 yang dimana terdapat pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Z) yang melalui Kepuasan Kerja (Y) dibandingkan pengaruh langsung terhadap Kinerja (Z) sebesar 0,408.</p> <p>Sedangkan, pada variabel Pelatihan (X2) memiliki pengaruh tertinggi</p>	<p>Persamaan : terdapat persamaan pada variable rotasi kerja dengan kinerja karyawan dan dengan metode kuantitatif.</p> <p>Perbedaan : terdapat pada variabel bebas lainnya yaitu pelatihan karyawan.</p>

		kuantitatif, Metode penelitian asosiatif, hubungan kausal (sebab-akibat). Sampel : Mengambil 63 sampel dari total 166 populasi.	sebesar 0,034 yang dimana terdapat pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Z) yang melalui Kepuasan Kerja (Y) dibandingkan dengan pengaruh langsung terhadap Kinerja (Z) sebesar 0,025.	
3.	Azwar Ardyansah (Skripsi, 2016)	Judul : Pengaruh Penghargaan, Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Metode : variable dependen, variable independen, dan variabel intervening. Sampel : jumlah sampel sebanyak 60 responden.	Rotasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 1,113 yang artinya apabila rotasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 1,113 satuan dengan asumsi bahwa penghargaan dalam kondisi konstan. Besarnya nilai thitung rotasi kerja = 2,889 > ttabel = 1,672 hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak, yang artinya rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Agung Tani.	Perbedaan : menggunakan metode penelitian yang berbeda serta terdapat beberapa variabel yang berbeda. Persamaan : menggunakan variabel penelitian yang sama yaitu rotasi kerja dengan kinerja
4.	Sarah Adilla, Budiono (Jurnal,	Judul: Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap	t-statistik dampak rotasi kerja terhadap kinerja	Perbedaan: variable yang digunakan

	2022)	<p>Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Pemerintah</p> <p>Metode: kuantitatif, <i>Structural Equation Model</i> (SEM).</p> <p>Sampel: pada penelitian ini menggunakan responden yakni sebanyak 38 responden.</p>	<p>pegawai sebesar 2,477 > 1,96 dan nilai <i>coefficient estimate</i> positif sebesar 0,635. Artinya, rotasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki dampak yang signifikan dan positif. Besarnya t-statistik dampak rotasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 9,107 > 1,96 beserta nilai <i>coefficient estimate</i> positif sebesar 0,833.</p>	<p>dimediasi dengan kepuasan kerja dan menggunakan analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM).</p> <p>Persamaan: variable yang sama yakni rotasi kerja dengan kinerja karyawan serta pengumpulan data menggunakan kuantitatif.</p>
--	-------	---	---	--

Sumber : diolah oleh peneliti 2024

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada laporan penelitian ini, peneliti membutuhkan kerangka pemikiran untuk dijadikan landasan teori yang berkaitan dengan pembahasan rotasi kerja dan kinerja karyawan yang akan diteliti yaitu pendapat para ahli.

Rotasi kerja merupakan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan potensi terbaik yang dimiliki karyawan. Rotasi kerja juga dapat berfungsi sebagai langkah pencegahan yang dilakukan perusahaan dalam terjadinya kejenuhan serta kelelahan yang dialami karyawan. Rotasi kerja adalah perpindahan karyawan sebagai teknik pengembangan untuk menambah keahlian serta kecakapan karyawan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghindari kejenuhan. Menurut (Hasibuan, 2021:102), mengatakan bahwa “Rotasi kerja adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi

masih pada tempat yang sama di dalam perusahaan itu sendiri. Rotasi kerja atau mutasi horizontal ini mencakup dua hal yaitu mutasi tempat dan mutasi jabatan”.

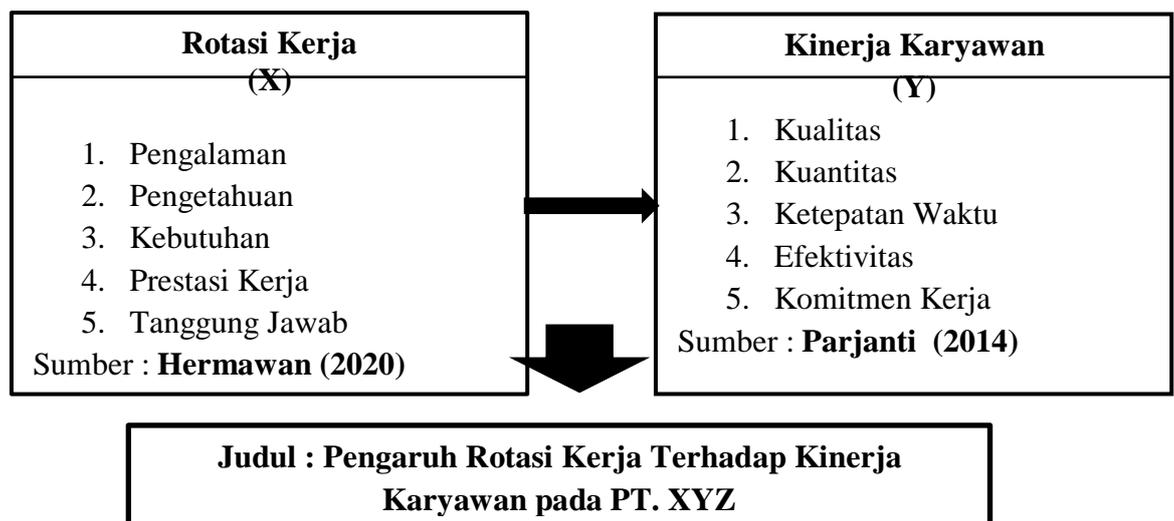
Dengan adanya rotasi kerja perusahaan dapat melihat potensi kemampuan serta keterampilan karyawan saat ditugaskan di tempat dan lingkup kerja yang berbeda serta rotasi kerja bermanfaat sebagai pengembangan bagi karyawan dalam bidang pekerjaan yang baru diberikan. Rotasi kerja ini diukur dengan indikator-indikator yang dapat meningkatkan kinerja pada karyawan serta dapat menambah pengetahuan, keterampilan, dan mengurangi kejenuhan dan kelelahan yang dialami karyawan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengukur rotasi kerja menggunakan indikator dari Edwin (2013) dalam (Hermawan et al., 2021:10) diantaranya sebagai berikut:

- **Pengalaman**
Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya Rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan.
- **Pengetahuan**
Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan karyawan. Semakin rendahnya pengetahuan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi mencari cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi kerja.
- **Kebutuhan**
Rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba karyawan mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi karyawannya.
- **Prestasi Kerja**
Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya Rotasi kerja. Apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang kurang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan.
- **Tanggung jawab**
Tanggung jawab juga merupakan salah satu point utama dikarenakan apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

Pelaksanaan rotasi kerja inipun harus didasari oleh alat ukur kinerja karyawan. Menurut Bernadine dalam (Parjanti et al., 2014:60), indikator untuk mengukur kinerja karyawan terdapat lima 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 dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Komitmen Kerja**
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka peneliti menggambarkan hubungan antara indikator variable X dengan indikator variabel Y penelitian ini pada bagian seperti berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian pemikiran diatas, peneliti mengemukakan suatu hipotesis, yaitu: **“Terdapat Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi *Finance* PT. XYZ”**.

Peneliti mengemukakan beberapa definisi operasional untuk memudahkan pembahasan lebih lanjut, diantaranya sebagai berikut:

1. Pengaruh positif adalah adanya pengaruh yang ditimbulkan dari rotasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *finance* pada PT. XYZ.
2. Rotasi kerja merupakan program pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan dengan memindahkan penempatan atau jabatan sebagai upaya pengembangan karyawan.
3. Kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan oleh karyawan dalam tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
4. PT. XYZ merupakan perusahaan pembiayaan pertama di Indonesia yang berkantor pusat di Tangerang Selatan.

Dalam melengkapi hipotesis, maka peneliti mengemukakan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. $H_0: \beta < 0$: Rotasi Kerja (X): Kinerja Karyawan (Y) < 0, artinya tidak ada pengaruh yang positif antara Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan divisi *Finance* pada PT. XYZ.

2. HI: $\beta > 0$: Rotasi Kerja (X): Kinerja Karyawan (Y) < 0 , artinya terdapat pengaruh yang positif, antara Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada divisi *Finance* PT. XYZ.
3. rs: korelasi, merupakan simbol untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel penelitian yaitu antara Rotasi Kerja (X): Kinerja Karyawan (Y).
4. Titik kritis, merupakan titik yang digunakan untuk menentukan batas antara nilai signifikan dan tidak signifikan di sekitar nilai yang dihitung.
5. Alpha (α) yaitu derajat kebebasan validitas dengan tingkat kesalahan sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$.