

BAB II LANDASAN TEORI

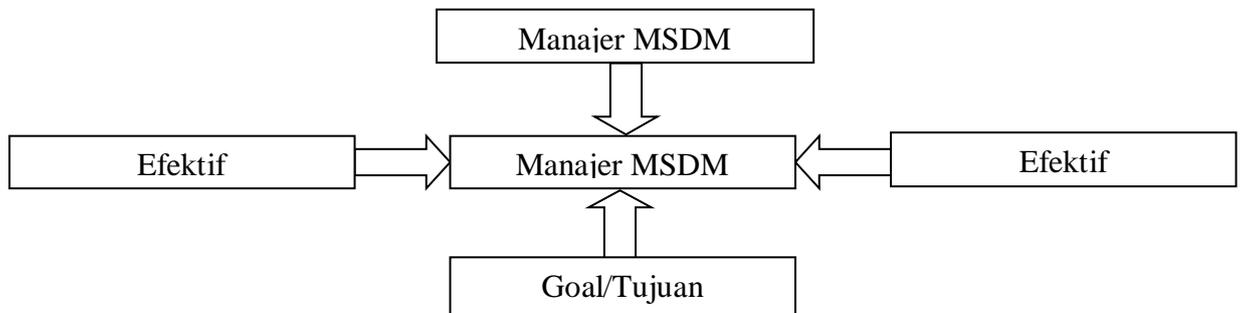
2.1 Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Manajemen*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company Value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang, Fahmi (2016:01).

Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar berikut :



Gambar 2.1
Konsep dasar Manajemen sumber daya manusia
(Sumber : Fahmi, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2016)

2.1.1 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut (Karyaone:2020), memiliki beberapa komponen sebagai berikut:

1. Perencanaan

Manajer yang efektif menyadari bahwa bagian penting dari waktu mereka adalah dalam proses perencanaan. Proses perencanaan berperan

penting dalam menentukan program yang maksimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Fungsi dari proses ini jelas untuk membantu pimpinan perusahaan untuk mengetahui informasi lengkap dan saran terkait pegawainya.

2. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian adalah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi berbeda-beda pada masing-masing unitnya, namun memiliki tujuan yang sama.

3. Pengarahan

Pengarahan ini adalah memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar secara sadar mau melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan perusahaan. Fungsinya adalah untuk mengarahkan sumber daya manusia agar mau bekerja secara baik dan efektif, serta secara sukarela tanpa merasa dipaksa.

4. Pengendalian

Pengendalian yaitu melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan dan target yang telah ditetapkan atau tidak.

Empat komponen di atas saling terikat satu sama lain, dalam sumber daya manusia jika ada salah satu komponen tidak dimasukkan akan memunculkan dampak yang kurang baik terhadap kualitas sdm di suatu instansi

2.2 Rotasi kerja

Menurut Fahmi (2016:91), rotasi adalah pemindahan posisi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan untuk membangun dan meningkatkan kompetensi dari karyawan yang bersangkutan sehingga ia mampu memahami setiap pekerjaan lingkungan perusahaan tersebut secara baik.

Menurut Handoko (2000:41) pengertian rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan-pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan.

Dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja perpindahan posisi kerja karyawan dari pekerjaan sebelumnya guna mendapatkan ilmu pengetahuan dan pengalaman kerja yang baru dan dapat mengurangi kejenuhan karyawan dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang positif.

2.2.1 Tujuan Rotasi Kerja

Tujuan dari rotasi kerja menurut Fahmi (2016:93) yaitu :

1. Membangun penguasaan ilmu yang lebih dalam pada setiap divisi perusahaan secara penuh
2. Membangun hubungan yang lebih akrab dengan setiap karyawan di berbagai divisi yang ikut merasakan rotasi pekerjaan tersebut
3. Membangun konsep aplikasi kaderisasi pada calon pemimpin secara aplikatif dan terukur
4. Memberikan pembuktian kepada para karyawan bahwa pemilihan pemimpin di lakukan dengan cara yang sangat adil tanpa tiba tiba akan tetapi melalui proses panjang dan yang bersangkutan telah menunjukkan kompetensinya pada saat ia di tugaskan di berbagai divisi.

Dengan ini dapat di simpulkan bahwa factor terpenting dari suatu rotasi kerja yaitu untuk membuat pengetahuan karyawan lebih berkembang dan lebih mengenal dengan baik lingkungan di sekitarnya, dan hal ini juga akan berdampak pada pergantian posisi kepemimpinan dimasa yang akan datang

2.2.2 Dasar-Dasar Rotasi Jabatan

Dasar-dasar rotasi jabatan menurut Hasibuan (2003:102) dibagi menjadi tiga landasan pelaksanaan antara lain :

1. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang di dasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
2. *Seniority sistem*, yaitu perpindahan jabatan yang di dasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang di pindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
3. *Spoil system*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

2.2.3 Sebab dan Alasan Rotasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003:104) Sebab dan alasan rotasi jabatan adalah:

1. Permintaan sendiri
Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan.
2. Alih tugas produktif (ATP)
Alih tugas produktif adalah rotasi karena kehendak pimpinan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

Dalam penerapan rotasi kerja dapat atas kehendak sendiri dan keinginan perusahaan, keinginan sendiri dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri untuk pindah posisi atau rotasi kerja. Atas kehendak sendiri ini bisa dilakukan karena karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaannya atau ingin melakukan pekerjaan yang membuat tujuan perusahaan lebih cepat tercapai.

2.2.4 Pengukuran rotasi pekerjaan

Pengukuran rotasi berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai rotasi kerja akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja.

Menurut Tarus (2014: 64) Terdapat dua dimensi rotasi pekerjaan antara lain :

1. Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan. Pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.
2. Transformasi sumber daya manusia membuat kebijakan rotasi pekerjaan mencapai hasil yang efektif dalam organisasi.

2.2.5 Manfaat Rotasi Kerja

Manfaat rotasi pekerjaan adalah menghindari korupsi, kolusi, dan nepotisme (Fahmi 2016 : 93). Sering orang mendiskusikan berbagai dampak

rotasi kerja secara jangka panjang. Bahwa memang ada dampak positif penerapan rotasi secara jangka panjang bagi manajemen perusahaan salah satu dampak positif rotasi adalah mampu menghindari timbulnya korupsi, kolusi dan nepotisme.

Ketika seorang duduk pada suatu jabatan terlalu lama dan ia telah begitu mahir menguasai pekerjaan tersebut hingga berbagai seluk beluknya serta telah terbentuk jaringan eksternal dengan sangat baik maka jika karyawan tersebut memiliki niat tidak baik memungkinkan karyawan melakukan tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

2.2.6 Indikator Rotasi Kerja

Adapun indikator rotasi pekerjaan yang dikembangkan oleh Kaymaz (2010: 74) yaitu :

- 1) tingkat kejenuhan kerja
- 2) tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi
- 3) persiapan manajemen
- 4) pilihan posisi kerja yang tepat
- 5) pengembangan hubungan sosial

2.3 Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2015:176) Kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama stu periode waktu tertentu. Secara lebih tegas Amstron Baron (2002 :98) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Lebih jauh Bastian (2010) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja yaitu faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang, keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Herdianto (2013:23) mengemukakan bahwa kinerja merupakan keluaran/output yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat fungsi manajemen atau keluaran seorang pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja member manfaat untuk menilai hasil dari pekerjaan dan tanggung jawab karyawan yang dapat dijadikan acuan untuk mengambil keputusan dalam manajemen personalia.

2.3.1 Fungsi Kinerja

Menurut ivancevich dalam Kasmir (2016:54), fungsi dari kinerja adalah :

1. Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
2. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi.
3. Kerelaan untuk melakukan berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah :

1. Keahlian
Suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran
2. Pengetahuan
Informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang, pengetahuan termasuk, tetapi tidak dibatasi deskripsi, hipotesis, kosep, teori, prinsip dan prosedur yang secara probabilitas benar atau berguna.
3. Rancangan kerja
Fungsi inti dari manajemen sumber daya manusia dan hal yang berkaitan dengan perincian akan pokok metode dan hubungan dari pekerjaan dalam rangka memnuhi kebutuhan teknologi dan organisasi

sebagaimana keperluan sosial dan perorangan dari pemilik pekerjaan atau karyawan

4. Kepribadian
Ciri atau karakteristik atau gaya atau sifat khas dari seseorang
5. Motivasi kerja
Suatu kehendak atau keinginan dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan yang diharapkan
6. Kepemimpinan
Sebuah bidang riset dan suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk memimpin atau membimbing orang lain, tim atau seluruh organisasi
7. Gaya kepemimpinan
Cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya
8. Budaya organisasi
Sebuah system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dan organisasi-organisasi lainnya
9. Kepuasan kerja
Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atau peranan atau pekerjaannya dalam organisasi
10. Lingkungan kerja
Lokasi seseorang yang bekerja terhadap majikan, sebuah tempat untuk pekerjaan
11. Loyalitas
Mutu dari sikap setia, sedangkan loyal didefinisikan sebagai tindakan member atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi
12. Komitmen
Bentuk dedikasi atau kewajiban yang mengikat seorang kepada orang lain, hal tertentu atau tindakan tertentu
13. Disiplin kerja
Suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis

2.3.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002 : 68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan, menurut Robbins (2006: 260) ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain :

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 di selesaikan.
3. **Ketepatan Waktu**
Merupakan tingkat aktiuvitas 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 seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
6. **Komitmen Kerja**
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang rotasi kerja terhadap kinerja karyawan tentunya pernah juga di teliti baik dalam bentuk jurnal, maupun skripsi dan sudah ada beberapa penelitian terdahulu yang sudah saya ambil sebagai perbandingan dan referensi. Berikut adalah tabel beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penulis:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/Peneliti/Tahun	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jasaraharja Putera Cabang Manado (David T Manopo dkk. 2018)	uji hipotesis yang di lakukan pengujian model regresi untuk keseluruhan variabel menunjukkan angka yang memenuhi standar signifikansi, dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis mengatakan bahwa variabel rotasi kerja etos kerja, dan karakteristik kerja secara bersama sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Pengaruh Pengembangan Karier, Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening “Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang” (Galang Wibawa Nusantara dan Endang Rusdianti 2016)	Hasil analisis regresi bertahap II dengan rotasi pekerjaan sebagai variabel independen terhadap kualitas kerja sebagai variabel dependen membuktikan bahwa pengaruh yang positif dan signifikan antara rotasi pekerjaan dan kualitas kerja.
3	Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang “Studi Kasus pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung” (Emi Nursanti dkk 2014)	Praktek rotasi kerja di perusahaan manfaat group berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil membuktikan bahwa responden yang telah mengalami rotasi kerja memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dengan suasana yang tidak monoton
4	Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening “Studi Kasus Pada Pegawai di SKPD Kabupaten Wonosobo” (Yusqi Mahfud 2016)	Pengujian hipotesis penelitian ini di lakukan berdasarkan nilai <i>Critical Ratio</i> (CR). Parameter estimasi untuk pengujian rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR (critical ratio) sebesar 3,635 dan dengan probabilitas sebesar 0.000 kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0.05. dengan demikian rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 1

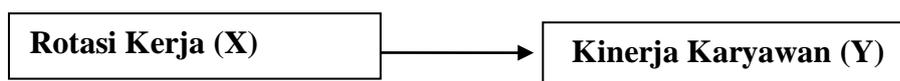
5	Pengaruh Reward dan Punishment serta Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Jember (Syah Riza Octavy Sandy dan Faozen 2017)	Hasil analisis untuk meningkatkan kinerja karyawan hotel di jember yang di dasarkan hasil penyebaran kuisioner terhadap 126 karyawan di peroleh hasil secara deskriptif dan verifikatif diantaranya, reward dan punishment dan rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan hotel di jember.
---	--	---

(Sumber : Berbagai jurnal penelitian, 2020)

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan *sintesa* dari serangkaian teori yang tertuang dalam tinjauan pustaka, yang pada dasarnya merupakan gambaran sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi atau alternatif solusi dari serangkaian masalah yang ditetapkan.

Kerangka pemikiran dapat disajikan dalam bentuk bagan, deskripsi kualitatif, dan atau gabungan keduanya (Hamid, 2010:15). Berikut merupakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini :



Gambar 2.2
Kerangka pemikiran

2.6 Hipotesis

Sesuai dengan teori dan kerangka pemikiran, maka hipotesis di bawah ini pada dasarnya merupakan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang harus dibuktikan kebenarannya, adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : **Rotasi Kerja** berpengaruh positif terhadap **kinerja karyawan**

H0 : **Rotasi Kerja** tidak berpengaruh terhadap **kinerja karyawan**