

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasarn Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Sulastri (2014:9) Manajemen pada dasarnya belum memiliki definisi yang baku dan tetap serta disetujui secara universal. Meskipun demikian, istilah manajemen ini diartikan dalam definisi yang memiliki pokok pengertian yang sama satu dan lainnya, meskipun terdapat beberapa penambahan dan pengurangan. Sebagai contoh, *Mary Parker Follet*, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. *Ricky W. Griffin*, mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Perbedaan penafsiran kata manajemen ini hanya pada keluasan definisi semata, sedangkan substansinya adalah sama, yaitu bagaimana mengatur atau mengelola sesuatu agar berjalan atau mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara yang ditetapkan sedemikian rupa.

2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Sopian dan Sangadji (2018:1) *Human resource management is a comprehensive and coherent approach to employment and development people* (manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umumnya yang meliputi segi-segi perencanaan pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian praktik-praktik SDM. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia itu sendiri merupakan ilmu atau seni yang menjelaskan aktivitas atau kegiatan manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan dan pengendalian praktik-praktik SDM (perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan, pemeliharaan sampai pemutusan hubungan kerja agar SDM berkinerja tinggi sehingga mampu berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Adapun menurut Sitti (2020:12) Manajemen sumber daya manusia adalah adalah suatu ilmu atau cara bagaimanamengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, SDM dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap SDM adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan.

Adapun fungsi manajemen SDM menurut Hasibuan dalam Sopiah dan Sangadji (2018:7) sama halnya fungsi manajemen umum, adalah :

1. Fungsi Manajerial

Manajer itu sendiri memiliki beberapa fungsi untuk mengendalikan sebuah kelompok dan anggota yang dia pimpin diantaranya yaitu : a). Perencanaan (*Planning*), b). Pengorganisasian (*Organizing*) c). Pengarahan (*Directing*) d). Pengendalian (*Controlling*).

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam suatu perusahaan yang bertugas atau memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Pengadaan tenaga kerja
- b. Pengembangan
- c. Kompensasi
- d. Pengintegrasian

- e. Pemeliharaan
- f. Pemutusan hubungan kerja.

2.1.4 Tujuan dan Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Sitti (2020:09) Tujuan sumber daya manusia sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing perusahaan. Tujuan SDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban kelayakan pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan perusahaan dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa SDM tidak menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen perusahaan;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar perusahaan dan nilai dalam manajemen SDM.

Setidaknya Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktifitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan bahwa perusahaan telah memenuhi aspek-aspek legal

Produktivitas merupakan sasaran perusahaan yang sangat penting. Dalam hal ini SDM dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Perusahaan yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktek SDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

1. Perusahaan membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis;
2. Perusahaan memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;
3. Staf SDM perusahaan berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;
4. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM;
5. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan perusahaan.

2.1.5 Konsep Pelaksanaan Rotasi

Menurut Sigit, dkk (2020:04) Pelaksanaan rotasi pekerjaan harus menggunakan kebijakan berdasarkan pada data dan informasi yang akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan dan perilaku karyawan (Mangkupawira, 2009). Penilaian tersebut dapat dipakai untuk mengetahui tingkat kemampuan masing-masing karyawan sebagai salah satu pertimbangan melakukan rotasi kerja, hal ini dapat pula diartikan bahwa rotasi kerja dilakukan demi peningkatan kompetensi karyawan, penyegaran dari kejenuhan rutinitas, dan penyegaran wawasan. Rotasi pekerjaan juga mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku dari karyawan lama serta untuk orientasi dan penempatan karyawan baru, dengan begitu di harapkan rotasi pekerjaan dapat memberi dampak pada kepuasan kerja Pegawai.

Rotasi kerja merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi kerja pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan rotasi jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Rotasi sendiri memiliki beberapa arti, maka penulis akan mengemukakan beberapa arti dari rotasi jabatan menurut beberapa ahli: Menurut Hasibuan (2003:104) mengemukakan Rotasi adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi itu, istilahistilah yang sama dengan Rotasi Jabatan adalah

mutasi, pemindahan dan transfer. Menurut Sastrohadiwiryono dalam skripsi Neni Kurniati (2008:9) mengemukakan bahwa: Rotasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Tujuan dari rotasi untuk membangun dan meningkatkan kompetensi dari pegawai sehingga ia mampu memahami setiap pekerjaan lingkungan perusahaan tersebut secara baik (Irham Fahmi, 2016:80).

2.1.6 Tujuan dan Manfaat Rotasi

Menurut Sigit, dkk (2020:07) Rotasi kerja pada intinya bertujuan untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Melalui rotasi kerja akan menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para pegawai.

Menurut Wahyudi (2002), secara khusus tujuan dari rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stability*). Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
2. Memperluas dan menambah pengetahuan, merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan *job rotation* berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.

3. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran.
4. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu *job rotation* dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
5. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
6. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, *job rotation* dapat dijadikan alat untuk menghukum.

Adapun manfaat dari rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Memberikan latar belakang umum tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat Organisasional.
2. Mendorong kerja sama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat banyak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
3. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
4. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia.
5. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komparatif dengan lebih objektif.
6. Memperoleh keunggulan dari *on the job training* dalam situasi.

2.1.7 Prinsip Dasar Rotasi Kerja

Menurut Sigit, dkk (2020:07) prinsip dasar rotasi kerja adalah memindahkan pegawai 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 pegawai yang akan dirotasikan. Adapun dasar rotasi kerja terbagi menjadi tiga landasan utama, yaitu sebagai berikut:

1. *Merit System*, adalah sistem pemindahan kerja yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan sesuai hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin pegawai sehingga produktivitasnya meningkat.
2. *Seniority system*, adalah 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.
3. *Spoil system*, adalah perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem pemindahan kerja seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka dan tidak suka.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2003:7) 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 pegawai 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 pegawai.
6. Rotasi jabatan dilakukan untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Pelaksanaan Rotasi Jabatan harus terkoordinasi.

2.1.8 Jenis-Jenis Rotasi Kerja

Menurut Sigit, dkk (2020:16) berdasarkan ruang lingkupnya, rotasi kerja dibagi menjadi tiga jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Mutasi tempat (*Tour of Area*), merupakan pemindahan seorang tenaga kerja dari satu tempat/daerah kerja ke tempat/daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan/posisi/pekerjaan yang tingkat atau levelnya sama.
2. Mutasi jabatan (*Tour of Duty*), merupakan pemindahan seorang tenaga kerja dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat/level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.
3. Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang tenaga kerja pada posisi/jabatan/pekerjaannya yang terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009), rotasi kerja dibagi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

1. Rotasi Kerja secara horizontal. Perubahan tempat atau jabatan pegawai tetapi masih pada jajaran yang sama di dalam organisasi itu. Rotasi Kerja horizontal yang pertama mencakup mengenai pemindahan tempat kerja yaitu perubahan tempat kerja tetapi tanpa perubahan jabatan dikarenakan adanya rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena faktor kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik, dan yang kedua mencakup mengenai pemindahan jabatan yaitu perubahan atau penempatan pada posisi semula.
2. Rotasi Kerja secara vertikal. Perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi (kenaikan jabatan) atau demosi (penurunan jabatan), sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

2.1.9 Tahapan Rotasi Kerja

Tahapan-tahapan yang digunakan dalam pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Menanyakan kepada pegawai apakah pegawai bersedia untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang ke pekerjaan yang lainnya, sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari pegawai tersebut dan tidak ada dampak yang berakibat pada penurunan kinerja pegawai. Selain itu ada imbalan tambahan mungkin bila pegawai bersedia dirotasi.

2. Melakukan tes atau ujian seperti pada proses awal perekrutan pegawai. Hal ini diperlukan agar rotasi kerja yang dilakukan sesuai dengan kepribadian.
3. Melakukan training bila diperlukan sehingga pegawai dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya yang baru.
4. Memindahkan pegawai per kelompok sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir stres kerja terutama bila pegawai yang dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda.
5. Melakukan pengawasan performa pegawai dengan mendokumentasikan kerja pegawai pada tempat kerja baru untuk mengetahui pegawai tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan yang baru atau tidak.
6. Menanyakan kembali pada pegawai apakah pegawai tersebut nyaman atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah pegawai ingin tetap ada pekerjaan barunya atau pindah ke pekerjaannya yang lama setelah beberapa bulan di rotasi atau di pindahkan, misalnya setelah 3 bulan masa rotasi.

2.1.10 Faktor-Faktor Penyebab dan Alasan Rotasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab pelaksanaan rotasi kerja dalam suatu organisasi, antara lain yaitu sebagai berikut:

1. Permintaan sendiri Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai 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. Cara pegawai itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan. Adapun alasan-alasan yang biasa digunakan atas rotasi tersebut adalah sebagai berikut:
 - a. Kesehatan. Fisik dan mental pegawai bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan ke dinas kantor/dalam.

- b. Keluarga. Kepentingan pegawai akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
 - c. Kerja sama. Hubungan kerja dengan pegawai lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang pegawai yang tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.
2. Alih Tugas Produktif (ATP) Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja pegawai yang berprestasi baik dipromosikan, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin pegawai. Adapun alasan-alasan yang biasa digunakan atas rotasi tersebut adalah sebagai berikut:
- a. *Production transfer* suatu bentuk mutasi horizontal yang ditunjukkan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.
 - b. *Replecement transfer* suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerjaan-pekerjaan yang masih baru. *Replacement transfer* biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pensiutan tenaga kerja. Dalam keadaan semacam ini ada kecenderungan untuk mengganti/membuang tenaga kerja baru dan belum berpengalaman untuk mempertahankan tenaga kerja yang lama.
 - c. *Versality transfer* merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu

versality transfer dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

- d. *Shift transfer* suatu bentuk mutasi-mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama. Pemindahan tersebut terjadi karena jabatan/pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh banyak tenaga kerja yang masing-masing tergabung dalam kelompok-kelompok kerja.
- e. *Remedial transfer* merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan, posisi, atau pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.
- f. *Personil transfer* suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak/keinginan tenaga kerja yang bersangkutan, misalnya karena ia merasa tidak sesuai dengan bawahannya, tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, atau alasan-alasan lain yang dapat diterima oleh pimpinan organisasi.
- g. *Temporary transfer* suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.
- h. *Permanent transfer* sebagai kebalikan dari *temporary transfer*, dalam *permanent transfer* pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat definitif.

2.1.11 Indikator Rotasi Kerja

Menurut Sigit, dkk (2020:10) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur rotasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kejuhan pegawai

Pegawai yang telah bekerja lama di suatu unit bagian pekerjaan akan merasakan kejuhan dan bosan dalam menjalankan aktivitas kerja. Rasa jenuh tersebut jika tidak segera ditangani akan menimbulkan permasalahan baru seperti menurunkan kinerja seorang pegawai.

2. Kemampuan pegawai

Pegawai memerlukan wadah atau tempat yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga akan memberikan manfaat bagi organisasi. Apabila seseorang tidak bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki atau standar kualifikasi pekerjaan yang diberikan perusahaan terlalu tinggi, maka seseorang akan merasa tidak cocok untuk melakukan pekerjaan tersebut.

3. Lingkungan pekerjaan

Lingkungan pekerjaan yang nyaman, hubungan antara rekan kerja yang baik, dan semangat akan menciptakan produktivitas kerja yang maksimal.

menurut Amanda, dkk (2019:498) Indikator pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Keahlian yaitu, suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral Pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Pegawai Memahami Keahlian-Keahlian Khusus yaitu, setiap Pegawai selain mempunyai keahlian yang dimiliki atau sesai bidang akademisnya diharapkan Pegawai juga memiliki keahlian-keahlian khusus.
3. Berlaku pada Semua Level yaitu, setiap pegawai akan memiliki kesempatan yang sama untuk dimutasi tanpa terkecuali,
4. Berhubungan dengan proses manajemen karir yaitu, setiap Pegawai yang di mutasi tentunya akan menambah pengalaman dan pengetahuan yang akan menjadi faktor pertimbangan nantinya untuk proses naik jabatan atau peningkatan status.
5. Memberi kesempatan yang sama pada setiap pegawai yaitu, setiap level jabatan pegawai akan merasakan mutasi.

2.1.12 Konsep Pelaksanaan Mutasi Kerja

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan maupun suatu organisasi. Ada berbagai istilah Perpindahan yang digunakan oleh setiap organisasi yang umum digunakan adalah mutasi.

Mutasi atau *transfer* adalah proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkat (level) dan kompensasi yang sama. mutasi bisa dilakukan dilingkup internal bagian, antara induk perusahaan yang secara geografis berada di lokasi yang berbeda (Edison, dkk, 2017:230).

Mutasi adalah pemindahan, alih tugas, transfer dan job rotation pegawai. Mutasi memiliki banyak arti yang dijelaskan oleh para ahli (Hasibuan, 2022:102). Mutasi dengan istilah transfer : "Transfer adalah perpindahan seorang pegawai dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab dan/atau jejang organisasionalnya sama (Simamora, 20006:640).

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi atau perusahaan (Sastrohadiwiryono, 2003:245).

Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian yaitu : a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan "alih tempat" (*tour of area*); b) kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam organisasi yang sering disebut dengan istilah "alih tugas" (*tour of duty*) (Saydam, 2000:544).

Mutasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place*, atau orang yang tepat pada tempat yang tepat (Nitisimo, 1982:118). Dengan demikian, mutasi yang dijalankan oleh organisasi agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien". Suatu pelaksanaan mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawainya, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi, bahkan justru akan merugikan organisasi yang bersangkutan. Untuk itu dalam melaksanakan mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang. Adapun tujuan mutasi terutama agar tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien.

2.1.13 Tujuan dan Manfaat Mutasi Kerja

Di masyarakat sering dipahami bahwa mutasi merupakan suatu bentuk hukuman atau *punishment* dalam dunia pekerjaan, yang beranggapan bahwa pegawai kurang mampu, kurang cakap atau kurang produktif dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab yang diberikan. Terlepas dari itu semua adanya mutasi bukanlah salah satu faktor dalam memberikan hukuman kepada pegawai. Terjadinya mutasi dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan suatu hal yang wajar. Tujuan diadakannya mutasi Menurut Saydam (2000:549-550) adalah sebagai berikut :

1. Menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
2. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai
3. Upaya pengembangan pegawai
4. Sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan pegawai dan organisasi

Adapun manfaat mutasi menurut Simamora (2000:66) adalah sebagai berikut :

Memenuhi Kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut

1. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan
2. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa tidak akan diberhentikan
3. Tidak terjadi kejenuhan
4. Memotivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

2.1.14 Dasar Hukum Pelaksanaan Mutasi

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
2. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
3. Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-01PJ2012 Tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Peraturan perundang-undangan tersebut di atas merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

2.1.15 Indikator Mutasi Kerja

Menurut Amanda, dkk (2019:498) indikator pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

1. **Pengalaman**

Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya Rotasi kerja, karena pengalaman pegawai akan mempengaruhi dengan hasil kerja pegawai. Apabila pegawai tidak memiliki pengalaman, maka pegawai tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.

2. **Pengetahuan**

Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan pegawai. Semakin rendahnya pengetahuan pegawai 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 pegawai dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba pegawai mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi pegawainya.

4. **Prestasi kerja/Kecakapan**

Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya rotasi kerja. Apabila pegawai memiliki prestasi kerja yang kurang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga pegawai tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan pegawai tersebut.

5. **Tanggung jawab**

Tanggung jawab juga merupakan salah satu poin utama dikarenakan apabila pegawai tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

2.1.16 Konsep Dasar dan Definisi Kinerja

Menurut Meithiana (2017:49) Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Stoner (dalam Yusuf, 2010), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin dan Russel (Tika, 2005), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasilhasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bacal (2001:74), menyatakan bahwa kinerja sebagai proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, sedangkan Suntoro (Tika, 2005:84), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Emron dkk (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya. Sedangkan menurut Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

2.1.17 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Meithiana (2017:52) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: identification, measurement, dan management mengenai prestasi kerja di dalam organisasi:

1. *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan jobanalysis. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
2. *Measurement*, pengukuran (measurement) merupakan bagian tengah dari system penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.
3. *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer lini.

2.1.18 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Meithiana (2017:52) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, ada tiga faktor penentu kinerja pegawai :

1. Tingkat Keterampilan

Dalam hal ini menyangkut : pengetahuan, kemampuanm kecakapan interpersonal serta kecakapan teknis (*Skill & Ability*).

2. Tingkat Upaya

Pegawai yang hanya memiliki keterampilan yang baik tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik apabila tidak mempunyai upaya sama sekali, pada intinya, pada intinya pegawai harus memiliki motivasi dalam bekerja.

3. Kondisi-Kondisi Eksternal

Sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas pegawai (lingkungan kerja Pegawai) yang berubah-ubah dikarenakan adanya Rotasi atau Mutasi.

2.1.19 Indikator-Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Amanda, dkk (2019:497) Indikator dari kinerja pegawai yaitu terdapat dalam 8 kategori berikut ini:

1. Kesetiaan, indikator ini mengukur dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya pegawai bekerja.
2. Prestasi Kerja, indikator ini mengukur hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dilihat dari karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu, ataupun bentuk penilaian tersendiri dalam menjalankan dan meningkatkan program-program kerjanya.
3. Tanggung Jawab, indikator ini untuk mengukur tingkat komitmen pegawai terhadap pekerjaannya dan menyelesaikan sesuai yang diharapkan.
4. Ketaatan, indikator ini untuk mengukur kedisiplinan, kepatuhan, kesetiaan dan keteraturan pada peraturan yang berlaku di perusahaan atau organisasi.
5. Kejujuran, indikator ini untuk mengukur sikap yang harus dimiliki oleh seorang pegawai ketika bekerja
6. Kerja sama, indikator ini untuk mengukur usaha pegawai untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan.
7. Prakarsa, indikator ini untuk mengukur tingkat inisiatif pegawai dalam melakukan sebuah pekerjaan.
8. Kepemimpinan, indikator ini untuk mengukur kemampuan pegawai dalam mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi teman kerja dalam lingkungan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Rotasi dan Mutasi banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Rotasi dan Mutasi Pegawai sebagai berikut.

Sari, dkk (2020) melakukan penelitian tentang Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 84,00% rotasi dan mutasi kerja. Hasil uji serempak (simultan) menunjukkan bahwa variabel rotasi dan mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu. Sedangkan secara (parsial), rotasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN 7 Cabang Bengkulu.

Olivia (2019) melakukan penelitian tentang Pengaruh Rotasi, Mutasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Riau. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 Orang, dengan menggunakan model analisis regresi berganda dan teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah teknik *Proporsional Stratified Random Sampling*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 90.80% rotasi, mutasi dan semangat kerja. Hasil uji serempak (simultan) menunjukkan bahwa variabel rotasi, mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Riau. Sedangkan secara (parsial), rotasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja Rektorat Universitas Riau dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Rektorat Universitas Riau.

Mufaizah (2017), melakukan penelitian tentang Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta. dengan menggunakan model analisis regresi berganda dan teknik pengumpulan sampel yang digunakan rumus Slovin dalam pengumpulan data menggunakan observasi, angket, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif responden. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 5.70% rotasi dan

mutasi. Hasil uji serempak (simultan) menunjukkan bahwa variabel rotasi dan mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta. Sedangkan secara (parsial), rotasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta dan mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta.

Naibaho (2020) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap kinerja Pegawai Pada Perpustakaan Universitas Negeri Medan (UNIMED) lokasi penelitian Jalan Williem Iskandar, Pasar V Medan Estate, Medan, Sumatera utara 2021. Jumlah sampelnya sebanyak 49 orang. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 30,50% faktor-faktor Rotasi kerja dipengaruhi oleh kinerja pegawai sedangkan sisanya 69,50% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan uji t menunjukkan bahwa Rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Universitas Negeri Medan (UNIMED).

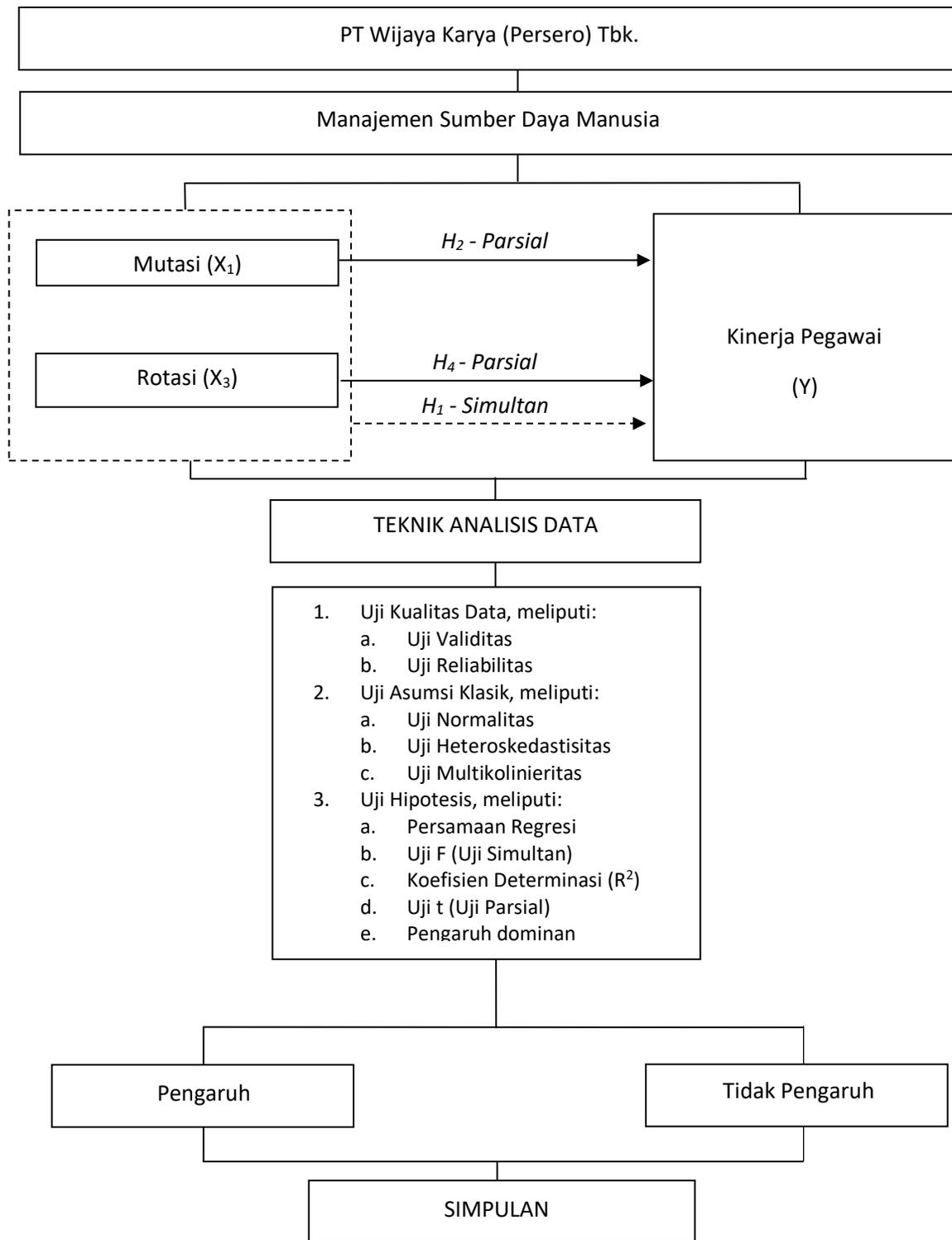
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Sari (2020)	Pengaruh Rotasi Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PTPN 7 Cabang Bengkulu	Rotasi, Mutasi dan Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 84,00 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
Olivia (2019)	Pengaruh Rotasi, Mutasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Riau	Rotasi, Mutasi, Semangat Kerja, Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda.	1. Uji regresi 90,80 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
Mufaizah (2017)	Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta	Mutasi, Rotasi, Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda.	1. Uji regresi 5,70 2. Uji F, semua variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3. Uji t, semua variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
Naibaho (2020)	Pengaruh Rotasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perpustakaan Universitas Negeri Medan (UNIMED)	Rotasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Sederhana	1. Uji regresi 30,50 2. Uji t, variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Sumber: Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB),(2020), *Jurnal Economica*, 2019. Skripsi Univeersitas negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, (2017) dan Skripsi Universitas Negeri Medan (UNIMED), (2020).

2.3 Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian, dapat dibuat sebuah model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian
 Sumber: Penulis (2022)

2.4 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$, dimana X_1 dan X_2 yang berarti secara simultan Rotasi dan Mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, dimana X_1 dan X_2 yang berarti secara simultan rotasi dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial Rotasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial Rotasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial Mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.