

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Sumberdaya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sumber daya manusia adalah sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk/jasa). Pesaing dapat meniru sumber lain seperti teknologi dan modal tetapi tidak untuk sumber daya manusia yang unik. Karyawan mempunyai peran yang strategis di dalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan

kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Snell dan Bohlander (2010) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dan orang – orang yang menjalankannya. Sumber daya manusia (SDM) di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan peraturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, dan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan pengembangan kariernya (Mangkunegara, 2017).

2. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Wahyudi (2010), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Fungsi Manajerial, meliputi :

- 1) Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengaduan, pengembangan, dan pemeliharaan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*) Perorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara

tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.

- 3) Pengarahan (*Directing*) Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 4) Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

b. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- 2) Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 3) Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai timbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip

kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

4) Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

5) Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

B. Kinerja Karyawan

1. Definisi kinerja

Menurut Armstrong dalam Edison dkk (2017) kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan pengembangan kinerja individu dan tim. Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Sinambela (2017) mendefinisikan kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Sinambela (2017) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas ,

baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi. Dari definisi beberapa pakar diatas dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

2. Pentingnya kinerja karyawan

Pentingnya kinerja karyawan untuk mengetahui seberapa besar dan tinggi nilai kuantitas dan kualitas karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka atasan harus bisa menilai dengan benar tingkat pekerja masing-masing untuk diberikannya suatu penghargaan yang sesuai dengan penilaian kinerja karyawan tersebut. (Sinambela, 2017).

3. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam buku Widodo (2015) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simanjutak dalam Widodo (2015) kinerja dipengaruhi oleh :

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen (Mangkunegara, 2017).

4. Indikator Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, menurut Edison, dkk (2017) yaitu :

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan

- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

C. Keterampilan

1. Pengertian Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Pengertian ini biasanya cenderung pada aktivitas psikomotor. Keterampilan juga dapat diartikan sebagai kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas. (Goldon, 2010). Menurut Dunnette dalam Marlina, (2018), pengertian keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil *training* dan pengalaman yang didapat. Selain *training* yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan juga membutuhkan kemampuan dasar (*basic ability*) untuk melakukan pekerjaan secara mudah dan tepat. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang di berikan kepadanya. keterampilan disini mencakup *technical skil*, *human skiil*, *conceptual skiil*, seperti kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, kecermatan, menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan (Hasibuan dalam Jamil, 2016).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa keterampilan (*skill*) pada karyawan Ace hardware merupakan suatu

kemampuan karyawan untuk mampu menjelaskan berbagai macam produk Ace Hardware, memahami fungsi dan kegunaan serta dapat memperagakan contoh produk yang dijual.

2. Pentingnya keterampilan kerja

Semua organisasi, baik lembaga publik maupun bisnis, memiliki ciri-ciri yang sama yaitu usaha untuk mencapai tujuan tertentu terdiri atas unsur individu, kelompok dan struktur organisasi. Untuk mencapai tujuan maka unsur pimpinan dan anggota organisasi perlu memiliki kemampuan kerja (pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan bidang-bidang tugas yang dipercayakan (Arisandy, 2015). Bagi pegawai yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan.

Lebih lanjut tentang keterampilan Dunnett's dalam Arisandi, (2015) skill adalah bagian kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti pengoprasian suatu peralatan (fasilitas toko dan mendemonstrasika peralatan secara peraktek), komunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis (Arisandy, 2015). Sharavani dan Badri (2013)

menyatakan, pengembangan dan peningkatan keterampilan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam manajemen sumber daya manusia keterampilan didefinisikan sebagai modal individu, terdiri dari tiga kelompok yakni keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan yang dipelajari (*acquired skill*) dan keterampilan kerja (*job skill*).

3. Macam-Macam Keterampilan

Menurut Milner dalam (Munandar, 2012) mengemukakan bahwa terdapat empat macam keterampilan yang pada umumnya dilatih:

1. *Knowledge Based Skills* (Keterampilan didasarkan pada pengetahuan yang dikuasai). Keterampilan ini dikembangkan berdasarkan pengetahuan yang diperlukan untuk dapat melakukan tugas pekerjaan secara baik.
2. *Singular Behaviour Skills* (keterampilan perilaku sederhana), seperti datang bekerja tepat waktu, menetapkan sasaran untuk dirinya sendiri, mengoperasikan suatu mesin cetak sederhana, mencakup perilaku yang dapat dibentuk dan diamati.
3. *Limited Interpersonal Skills* (keterampilan antar pribadi terbatas) terlibat dalam aktivitas seperti memberi arahan kepada karyawan baru, mendelegasikan tanggungjawab dan memberikan umpan balik kepada seseorang tentang unjuk kerjanya.
4. *Sosial Interactive Skills* (keterampilan interaktif sosial) berlangsung pada taraf manajerial mencakup manajemen konflik, menggunakan daya atau kekuasaan secara efektif, negosiasi atau kontrak dan sebagainya.

4. Indikator Keterampilan

Indikator keterampilan pada penelitian ini mengacu pada indikator yang digunakan dalam penelitian Jamil, (2016), maka variasi keterampilan yang dimaksudkan dalam penelitian ini dibatasi hanya pada keterampilan teknis (*Technical Skills*), Keterampilan sosial (*Sosial Skills*) dan keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*). Indikator yang digunakan untuk mengukur variasi keterampilan tersebut yang kemudian disesuaikan dengan subjek dan objek penelitian. Keterampilan teknis terdiri dari tiga indikator meliputi:

a. Keterampilan Teknis

- 1) Dapat menjelaskan secara teknis mengenai produk-produk yang dijual.
- 2) Melaksanakan prosedur kerja.
- 3) Menangani gangguan pekerjaan

b. Keterampilan Sosial

- 1) Mampu memberikan dorongan kepada orang lain
- 2) Dapat berkomunikasi dengan baik secara lisan dan tulisan
- 3) Bekerja sama dalam regu kerja.

D. Rotasi Kerja

1. Pengertian Rotasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008) Rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktifitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindah ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan-

persyaratan keterampilan yang sama. Rotasi pekerjaan secara tidak langsung memberikan manfaat bagi organisasi karena karyawan yang mempunyai banyak keterampilan memberi manajemen lebih banyak dalam merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mengisi lowongan-lowongan.

Menurut Nanda, et, all (2014) rotasi kerja adalah perpindahan pegawai dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Rotasi kerja adalah hal yang biasa dilakukan oleh perusahaan atau instansi bagi para karyawan. Rotasi dilakukan bagi karyawan yang sudah lama bekerja. Menurut Santoso dan Riyardi (2012) rotasi kerja merupakan sarana pembelajaran, penyegaran, sekaligus dapat menghilangkan kebosanan dari pekerjaan yang selama ini mereka lakukan. Menurut Arrizal (2011) rotasi jabatan ialah metode *on-the job training* dengan memindah-mindahkan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain (*move the trainee from job to job*). Dengan kalimat lain rotasi jabatan ialah metode *on-the-job training* untuk meningkatkan (*upgrading*) dan memperbaiki (*improving*) kompetensi (*competency*) pegawai dengan mengerjakan tugas dan kewajiban jabatan (*job description*) secara aktual di dalam tempat kerja di berbagai jabatan (*variety of jobs*) dengan memindah-mindahkan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain (*move the trainee from job to job*).

Menurut Robbins dalam Santoso dan Riyardi (2012) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman

kegiatan karyawan. Rotasi kerja mampu mengurangi kemonotonan yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai. Rotasi kerja adalah penugasan karyawan atau manajer dalam rangka mencari pengalaman dan keahlian dengan cara memindah-memindahkan untuk perencanaan pengembangan manajemen (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Rotasi kerja menurut Kaymaz (2010) merupakan desain pekerjaan dengan pendekatan secara luas yang digunakan oleh banyak perusahaan diberbagai tingkatan hirarkis. Selain itu rotasi pekerjaan juga digunakan jika kegiatan tertentu tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindahkan kepekerjaan lain pada tingkat yang sama dan mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa.

Menurut Kaymaz (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa model yang berkaitan dengan desain pekerjaan dapat diklasifikasikan sebagai rotasi pekerjaan, perluasan kerja dan sebagainya. Rotasi pekerjaan diperkirakan dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan produktifitas kerja yang tertinggi ketika penambahan dan pengkayaan pekerjaan secara bersama-sama dapat diterapkan untuk mendesain suatu sistem kerja yang sesuai. Karena sebagian besar menganggap rotasi pekerjaan mampu diterima sebagai metode yang efektif untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kepuasan kerja yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Maths dalam Nurlatifah (2009) rotasi kerja merupakan proses pemindahan seorang tenaga kerja dimana dalam organisasi rotasi kerja terencana yang mempunyai data dan jadwal yang terencana, yang

secara tepat terencana setiap program bagi masing-masing karyawan. Menurut Mansur dalam Indrayati (2014) rotasi pekerjaan bukan tanpa cacat, karena biaya pelatihan akan meningkat, produktivitas akan menurun karena memindahkan karyawan pada posisi baru, adanya penyesuaian diri lagi karena adanya karyawan baru dalam sebuah kelompok. Dapat disimpulkan rotasi kerja adalah proses pemindahan karyawan pada posisi yang baru dari satu tugas ke tugas lain untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan dimana dalam organisasi tersebut mempunyai data dan jadwal yang terencana.

2. Pentingnya rotasi kerja

Manfaat rotasi kerja menurut Robbins dan Judge (2008):

- a. Mampu mengurangi rasa bosan.
- b. Meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas-aktivitas karyawan;
- c. Membantu karyawan memahami dengan baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap organisasi.

Menurut Robbins dalam Andriani (2013) menjelaskan bahwa rotasi kerja dapat berperan untuk mengurangi kebosanan/kejenuhan kerja karyawan serta mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Rotasi pekerjaan mempunyai manfaat tidak langsung bagi organisasi yaitu karyawan dengan rentang keterampilan yang lebih luas memberi kesempatan manajemen dalam menjadwalkan kerja dengan fleksibel dengan menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengisi kekosongan personalia. Manfaat lainnya yaitu

membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidak hadiran dan perputaran karyawan, sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan dengan ketrampilan yang telah dimiliki.

Menurut Anggraini (2013) manfaat rotasi kerja antara lain: Bagi Kepentingan Pegawai :

- a. memperluas atau pengembangan pegawai (program pelatihan jabatan);
- b. menghilangkan kejenuhan terhadap pekerjaan;
- c. penyesuaian pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai;
- d. mengatasi perselisihan antara sesama pegawai (kondisional).

Bagi Kepentingan Organisasi :

- a. menciptakan keseimbangan antara sumber daya manusia dengan komposisi pekerjaan atau jabatan;
- b. meningkatkan produktivitas kerja;
- c. memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi seseorang;
- d. alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Rotasi kerja menurut Nurlatifah (2009) selain berfungsi bagi pengembangan sumber daya manusia rotasi kerja diyakini dapat memberikan banyak manfaat lain bagi organisasi, rotasi dapat mencegah timbulnya kebosanan dan dapat juga mengurangi *labour turnover* (absennya pekerja) karyawan. Manfaat tidak langsung, rotasi kerja bagi organisasi adalah ketika karyawan yang memiliki keterampilan lebih luas

pada berbagai bidang pekerjaan, sehingga lebih mudah dalam penjadwalan kerja, mengatur cuti karyawan dan beradaptasi terhadap perubahan.

3. Tujuan Rotasi Kerja

Rotasi kerja melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan kepada penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak merubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Sering job rotasi dilakukan dalam waktu 3 bulan sampai dengan 2 tahun. karyawan diberi tugas-tugas dan tanggungjawab atas bagian yang dirotasikan, kegiatan-kegiatan mereka dimonitor dan diawasi serta dievaluasi (Mangkunegara, 2017).

Keuntungan rotasi kerja antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat kerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai (Mangkunegara, 2017).

4. Tahapan Rotasi pekerjaan

Tahapan Rotasi pekerjaan yang ditulis oleh Lie dalam Andriani (2013) dalam artikelnya mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan diantaranya yaitu:

- a. menanyakan kepada karyawan apakah karyawan mau untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang ke pekerjaan yang lainnya. Sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Selain itu imbalan tambahan mungkin bisa diberikan bila karyawan bersedia dipindahkan atau dirotasi;
- b. melakukan tes atau ujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan. Hal ini perlu dilakukan agar rotasi pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian dan kemampuan, karena orang yang suka ber-explorasi dapat menjadi tes bila mendapatkan kerja yang monoton;
- c. melakukan training atau pelatihan bila diperlukan sehingga karyawan dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaannya yang baru;
- d. memindahkan karyawan berkelompok sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir stres kerja terutama bila karyawan yang dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda (seperti yang dilakukan oleh nokia, rotasi pekerjaan mereka adalah per tim bukan per orang).
- e. Melakukan pengawasan performa karyawan. Dengan mendokumentasikan kerja karyawan pada tempat kerja baru untuk mengetahui karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya atau tidak.
- f. menanyakan kembali pada karyawan apakah karyawan tersebut betah atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap

pada pekerjaan barunya atau pindah kepekerjaan lamanya setelah beberapa bulan (misalkan: 3 bulan).

5. Indikator Rotasi Kerja

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

a. Tingkat Kejenuhan Kerja

Karyawan merasa jenuh dengan posisi kerja yang diduduki saat ini, diharapkan dengan terjadinya rotasi kerja karyawan akan mendapatkan semangat kerja yang baru.

b. Tambahan Pengetahuan, Keterampilan, Dan Kompetensi

Karyawan yang dirotasi akan mendapatkan pengetahuan baru, keterampilan baru dan dapat meningkatkan kompetensi seorang karyawan

c. Persiapan Manajemen

Manajemen mempersiapkan rotasi kerja guna mengasah keterampilan dan dapat menjadikan pilihan posisi yang cocok untuk karyawan tersebut

d. Pilihan Posisi Kerja Yang Tepat

rotasi kerja dapat memberikan opsi pilihan posisi kerja yang tepat bagi karyawan

e. Pengembangan Hubungan Sosial

Dengan adanya rotasi kerja dapat meningkatkan hubungan sosial antar karyawan, karena dengan bertukarnya posisi kerja karyawan dapat mendapatkan rekan kerja baru dan meningkatkan hubungan sosial.

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian terkait keterampilan, rotasi kerja dan kinerja karyawan Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu:

Tabel. 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Jamil, Muhammad. 2016. Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Sekretari Issn: 2528-231x Volume 1 Nomor 2 Desember, Halaman 96-11.	1. Rotasi Pekerjaan 2. Kinerja 3. Kepuasan kerja 4. Variasi Keterampilan	Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap variasi keterampilan. Kepuasan kerja dan variasi keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. variasi keterampilan memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan
2.	Sutrisna, Indra dkk. 2018. Jurnal GOVERNANSI p-ISSN 2442-3971	1. Rotasi Kerja 2. Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi antara variabel rotasi kerja dengan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,490 pada kategori hubungan sedang, dan signifikan. Pada penelitian ini rotasi kerja mempengaruhi kinerja sebanyak 24,01%.
3.	Sulistiyani, Yuni, Sri.2016. Jurnal ekonologi ISSN 2355-6099.	1. Kemampuan Kerja 2. Ketrampilan Kerja 3. Kinerja Pegawai	Kemampuan kerja dan keterampilan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4.	Cahyati, Ayu, Intan. 2018. Seminar Nasional keindonesiaan III tahun, 2018	1. Rotasi Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Satpol PP Provinsi Jateng.
5.	Istikomah, Nor. Dkk. 2014. Diponegoro	1. Keterampilan Kerja 2. Kompensasi 3. Kinerja	secara parsial variabel keterampilan kerja berpengaruh positif terhadap

	<i>Journal Of Social And Politic</i>		kinerja sebesar 26,6%.
6.	Tumpiya & Rumokoy. 2018. Jurnal EMBA Vol.6 No.2. ISSN 2303-1174.	1. Rotasi Kerja 2. Kinerja Karyawan	Studi ini menemukan bahwa rotasi pekerjaan membawa dampak positif bagi karyawan, mengembangkan kinerja karyawan
7.	Lengkong, dkk. 2019. ISSN 2303-1174 Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari, Hal. 281 – 290	1. Keterampilan 2. Pengalaman 3. Lingkungan Kerja 4. Kinerja Karyawan	Secara simultan Keterampilan Kerja, Pengalaman dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8.	Rahman & Solikhan. 2016. Volume 7 Nomor 2.	1. Rotasi Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Karyawan	rotasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Mohan & Gomathi. 2015. <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> . ISSN 2039-2117 (online)	1. Rotasi Pekerjaan 2. Pengembangan Karyawan	Rotasi pekerjaan ini adalah teknik yang diikuti oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pekerja dan membuat mereka lebih berkomitmen terhadap pekerjaan. Ini bertindak sebagai faktor pendorong dan membantu dalam pengembangan karyawan.
10.	Akbari, & Maniei. 2017. <i>Research Journal of Management Reviews</i> . Vol., 3 (1), 21-26, 2017 Available online at http://www.rjmrjournal.com ISSN 2149-9168	1. Rotasi Kerja 2. Kinerja Karyawan	Pada akhir penelitian diamati hubungan yang signifikan antara rotasi kerja dan kinerja karyawan.
11.	Anggiani. 2017. <i>International Journal of Management and Applied Science</i> , ISSN: 2394-7926 Volume-3, Issue-12, Dec.	1. Keterampilan 2. Kinerja Karyawan	Keterampilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12.	Oluwatuase, Taiwo. 2019. <i>International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom</i> Vol. VII, Issue 2, ISSN 2348 0386	2. Rotasi kerja 3. Kinerja karyawan	Rotasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini mengungkapkan faktor yang diduga berpengaruh pada kinerja karyawan, antara lain: keterampilan, rotasi pekerjaan dan efek mediasi keterampilan terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Ketrampilan

Cheraskin dan Stevens dalam (Jamil, 2016) menyatakan bahwa adanya rotasi pekerjaan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dari pegawai. Rotasi berkaitan dengan penempatan pegawai (*staffing*) serta pengembangan jenjang karier seorang pegawai. Dengan adanya rotasi pekerjaan dapat memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk bekerja pada bidang pekerjaan baru, mereka tidak hanya harus beradaptasi dengan lingkungan kerja tersebut, tetapi juga dituntut untuk mampu bekerja secara baik sesuai dengan tuntutan tugas yang diberikan. Kondisi ini membuat pegawai untuk meningkatkan ketrampilan kerja mereka sesuai dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan. Semakin sering rotasi pekerjaan bagi seseorang pegawai yang ditandai dengan penempatan pegawai pada berbagai bidang pekerjaan pada periode waktu yang berbeda, akan semakin memiliki ketrampilan kerja yang mereka miliki.

Rotasi pekerjaan dapat berpengaruh pada ketrampilan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Marcia dan Pulich dalam (Jamil, 2016) yang menyatakan bahwa keuntungan atas adanya rotasi pekerjaan adalah memperluas cakupan pekerjaan yang dapat dilakukan pegawai dan sarana untuk lebih mengembangkan diri pegawai. Hal ini berarti pegawai akan

terdorong untuk bekerja lebih baik dalam mencapai karier yang lebih tinggi. Ofner dalam (Jamil, 2016) menambahkan bahwa dari sisi organisasi, rotasi pekerjaan digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi mereka.

Semakin banyak ketrampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan memungkinkan karyawan tersebut dapat dengan mudah beradaptasi apabila terjadi rotasi pekerjaan di sebuah perusahaan, dapat menguntungkan perusahaan karena dengan keterampilan yang dimiliki perusahaan dapat merotasi karyawan dengan lebih baik dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, semakin banyak ketrampilan seorang karyawan semakin dapat memungkinkan karyawan tersebut dapat dirotasi dalam perusahaan, guna meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Jamil, 2016) Rotasi pekerjaan dapat berpengaruh pada ketrampilan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Marcia dan Pulich (2009) yang menyatakan bahwa keuntungan atas adanya rotasi pekerjaan adalah memperluas cakupan pekerjaan yang dapat dilakukan pegawai dan sarana untuk lebih mengembangkan diri pegawai. Hal ini berarti pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik dalam mencapai karier yang lebih tinggi. Ofner (2007) menambahkan bahwa dari sisi organisasi, rotasi pekerjaan digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi mereka.

2. Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan.

Rotasi kerja dari apa yang telah disampaikan Kaymaz dalam Solikhan & Rahman, (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa model yang berkaitan dengan desain pekerjaan dapat diklasifikasikan sebagai rotasi pekerjaan, perluasan kerja dan sebagainya. Rotasi pekerjaan diperkirakan dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan produktifitas kerja yang tertinggi ketika penambahan dan pengkayaan pekerjaan secara bersama-sama dapat diterapkan untuk mendesain suatu sistem kerja yang sesuai. Karena sebagian besar menganggap rotasi pekerjaan mampu diterima sebagai metode yang efektif untuk mengembangkan keterampilan yang akhirnya meningkatkan kinerja.

Rotasi kerja melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya. Keuntungan rotasi kerja antara lain pegawai mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat kerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai serta dapat memberikan peningkatan kinerja bagi pegawai. (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Jamil, (2016) Rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jamil mengungkapkan Semakin baik penilaian karyawan terhadap rotasi

pekerjaan (*job rotation*) yang mereka alami akan semakin baik pula kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Tumipa & Rumokoy, (2018) mengatakan bahwa rotasi pekerjaan membawa dampak positif bagi karyawan, mengembangkan kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Solikhan, (2016). menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan

Sharavani dan Badri (2013) menyatakan, pengembangan dan peningkatan keterampilan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jamil, (2016) menyatakan, pengembangan dan peningkatan keterampilan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bagi pegawai yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan (Arisandy, 2015).

Berdasarkan penelitian Sutrisna, dkk. (2018) menyatakan bahwa keterampilan mempengaruhi kinerja pegawai. Berikutnya Penelitian yang dilakukan oleh Sulistiani, (2016) memperoleh hasil bahwa keterampilan memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan dan dapat berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Sutrisna, (2018) mengemukakan bahwa semakin baik dan beragam keterampilan seorang karyawan maka semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan.

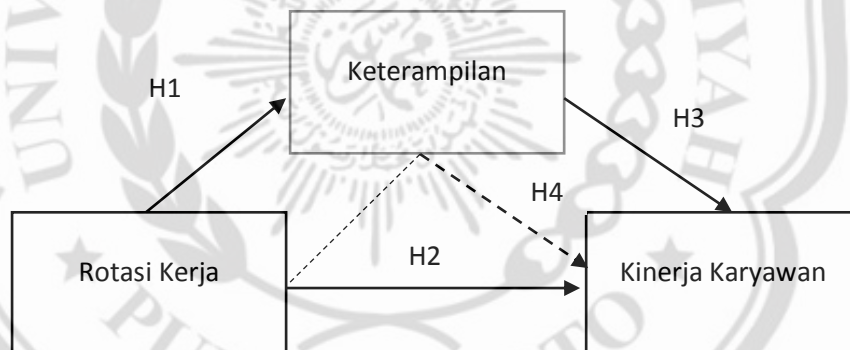
4. Mediasi Keterampilan Terhadap hubungan rotasi pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.

Adanya peran *skill* sebagai variabel perantara (*intervening variable*) antara rotasi pekerjaan dengan kinerja karyawan didukung oleh pendapat Olorunsola dalam Jamil, (2016) yang menyatakan, rotasi pekerjaan sebagai strategi untuk mencapai keragaman keahlian dengan tujuan pembelajaran organisasi. Implementasi rotasi pekerjaan diversifikasi keahlian kerja, meminimalisir kekakuan dan meningkatkan motivasi kerja menghasilkan kinerja karyawan, output yang lebih tinggi, menurunkan tingkat absensi dan tingkat penerimaan yang lebih tinggi. Implementasi rotasi pekerjaan secara optimal diikuti dengan pembayaran berdasarkan keahlian tenaga kerja tidak hanya meningkatkan modal sumber daya manusia, tetapi dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Mengacu pada pendapat di atas jelaslah bahwa *skill* dapat menjadi variabel perantara antara rotasi pekerjaan dengan kinerja karyawan. Artinya pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui *skill* sebagai variabel perantara. Semakin baik kebijakan rotasi pekerjaan semakin baik pula *skill*, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Jamil, (2016) *Job satisfaction* dan *skill* memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan Hal ini berarti pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung (*direct effect*), tetapi juga secara tidak langsung (*indirect effect*) melalui *job satisfaction* dan *skill* sebagai variabel pemediasi (*indirect effect*). Efek mediasi yang wujud pada *job satisfaction dan skill variation* merupakan mediasi parsial (*partial intervening*).

Berdasarkan Kerangka Pemikiran yang telah disusun sebelumnya, maka kerangka pemikiran yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

—————> : Pengaruh Langsung

- - - - -> : Efek Mediasi

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dan masih harus dibuktikan kebenarannya (Sugiono, 2017). Berdasarkan uraian identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan maka penelitian ini mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1 : Rotasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keterampilan

H2 : Rotasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Keterampilan memediasi hubungan rotasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.

