

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Afandi (2021:3) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisiensi dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Menurut Kasmir (2019:6) secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Mangkunegara (2019:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balasa jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sehingga dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberi kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan. (Kasmir, 2019:7).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2021:2) meliputi *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.

a. Planning

Planning atau perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode system anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

b. Organizing

Organizing atau pengorganisaian ini meliputi :

- 1) Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
- 3) Penugasan tanggung jawab tertentu
- 4) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

c. *Staffing*

Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

d. *Leading*

Leading atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

e. *Controlling*

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rancana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2017:7) Departemen Sumber Daya Manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti :

a. Memengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk memenuhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan.

c. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan, karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar.

d. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

e. Kepuasan Kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawan, sehingga terus mau kerja.

f. Kinerja

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal.

g. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja kinerja karyawan juga terus meningkat.

2.1.2 *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

2.1.2.1 Pengertian *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Menurut Afandi (2021:39) Rotasi pekerjaan atau *job rotation* merupakan salah satu alternatif jika karyawan menderita rutinitas yang berlebihan atau kebosanan atas kerja mereka, hal tersebut perlu jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang, maka karyawan tersebut oleh perusahaan seharusnya dipindahkan ke pekerjaan lain, pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. *Job rotation* adalah pergantian periodik suatu karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain. Organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan high performance atau kinerja yang tinggi. Mereka juga menyatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah pergeseran pekerjaan antar pegawai dalam organisasi. Pergeseran ini tidak dilakukan secara permanen.

2.1.2.2 Tujuan *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Afandi (2021 : 41) tujuan dari *job rotation* adalah memberikan karyawan variasi lebih dalam pekerjaannya. *Job rotation* memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan khusus ke bidang lainnya. Karyawan dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi.

Dengan *job rotation* ini, manajer yakin dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan bila menyediakan karyawan perspektif yang luas dalam organisasi. Keuntungan lain dalam *job rotation* ini adalah meningkatkan fleksibilitas karyawan dan mempermudah penjadwalan karena karyawan susah dilatih untuk melakukan pekerjaan yang berbeda .

2.1.2.3 Tahapan *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Tahapan didalam proses rotasi pekerjaan menurut Afandi (2021:41) adalah:

- 1) Tanyakan pada karyawan apakah dia menginginkan rotasi pekerjaan tersebut. Yang menyedihkan bila seorang manjer yang langsung memindahkan karyawan tanpa menanyakan kesediaannya, berakibat stress tinggi pada karyawan yang dipindahkan kemudian tentu saja penurunan performa. Tahap ini sering kali dilupakan oleh atasan, mereka sering memindahkan karyawan karena berpikir rotasi pekerjaan selalu bersifat positif. Umumnya resistensi akan tinggi pada tahap ini bila karyawan mendapati pekerjaan barunya memiliki suasana yang tidak enak. Imbalan tambahan mungkin bisa diberikan bila karyawan bersedia pindah.
- 2) Lakukan pengujian masuk pada karyawan seperti pada saat mereka direkrut. Test psikologi, interview dengan bos dan partner baru adalah wajib sebelum diterima. Ini untuk mencegah ketidaksesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Orang yang suka ber-explorasi dapat menjadi stress bila mendapatkan kerja monoton.

- 3) Sediakan training bila diperlukan. Memasukkan karyawan baru tanpa keahlian adalah cara yang tepat untuk membuang orang tersebut keluar dari perusahaan dan merusak performa sebuah kelompok.
- 4) Pindahkan karyawan per “kelompok sahabat”. Karyawan baru kemungkinan mendapat stress tinggi bila tempat kerja barunya tidak memiliki teman lama yang dia kenal sebelumnya. Tingkat stress dapat lebih tinggi bila karyawan tersebut masuk dalam sebuah kelompok asing yang memiliki budaya yang jauh berbeda (misal :expatriat). Memindahkan karyawan bersama dengan temannya dapat mengurangi stress ini.
- 5) Awasi performa karyawan. Dokumentasikan kerja karyawan pada tempat baru untuk menjamin karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya.
- 6) Setelah beberapa bulan (3 bulan misalkan), tanyakan apakah karyawan tersebut betah. Setelah beberapa lama tanyakan apakah karyawan tersebut tetap ingin bekerja pada tempat baru atau kembali ke tempat lama.

2.1.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Menurut Afandi (2021:43) pada rotasi kerja karyawan, manajer sumber daya manusia harus dapat menempatkan karyawan sesuai dengan karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu, sebelum melakukan rotasi karyawan maka harus dipertimbangkan beberapa faktor antara lain :

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap karyawan untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan, maka semakin mudah karyawan mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis dan sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku karyawan.

2) Keterampilan

Baik fisik maupun non fisik merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk pekerja-pekerja fisik, misalnya mengoperasikan mesin komputer. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi, misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antar personal.

3) Pendidikan

Salah satu factor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik dilembaga yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, maka akan semakin bertambah wawasan dan kemampuannya.

4) Kepercayaan

Kepercayaan karyawan menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan sesuatu. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk dirubah. Jadi kalau ingin melatih karyawan yang

ingin diketahui dahulu ialah kepercayaan yang dimiliki karyawan sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari suatu pelatihan.

5) Kemampuan

Kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental.

6) Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku karyawan. “apa yang perusahaan berikan pada karyawan dan itu pula yang perusahaan dapatkan”. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh apa yang biasa diberikan perusahaan kepada karyawannya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan maka semakin efektif terjadinya perubahan perilaku karyawan.

7) Pengalaman Jabatan

Pengalaman jabatan menjadi faktor pertimbangan, apabila terdapat beberapa pertimbangan bagi calon pejabat struktural, maka yang di prioritaskan untuk diangkat dalam jabatan-jabatan struktural tersebut adalah pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan di isi.

8) Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan perusahaan dan ini menciptakan lingkungan tertentu, selain itu tujuan turunan dari visi masa depan dan system nilai perusahaan. Pemimpin perusahaan yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif.

2.1.2.5 Prosedur *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Prosedur rotasi kerja karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga berorientasi pada penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Pengambilan keputusan penempatan karyawan diambil berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif oleh Manajemen Sumber Daya Manusia.

Prosedur rotasi karyawan, harus memenuhi tiga buah persyaratan sebagai berikut :

- 1) Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang dating dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja.
- 2) Harus mempunyai standar personalia yang dihunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan.
- 3) Harus mempunyai pelamar yang ditempatkan dibagian yang kosong, hal ini dapat menggunakan sumber-sumber dari perusahaan maupun dari luar perusahaan.

2.1.2.6 Dimensi dan Indikator *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Menurut Afandi (2021:46) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan yaitu sebagai berikut :

1) Kemampuan karyawan (*Employee's Ability*)

Kemampuan karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2) Pengetahuan karyawan (*Employee's knowledge*)

Pengetahuan karyawan adalah individu pegawai atau karyawan yang memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan khusus dan dapat menggunakannya untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan.

3) Kebosanan/kejenuhan karyawan (*Employee's Boredom*)

Kejenuhan/kejenuhan karyawan adalah perasaan karyawan aktivitas pekerjaan yang dilakukan sangat menjenuhkan, sehingga mungkin karyawan akan mengalami suatu ketegangan, rasa lemah, cepat marah, sulit berkontraksi maupun sulit bekerja secara efektif.

2.1.3 *Job Performance* (Kinerja)

2.1.3.1 Pengertian *Job Performance* (Kinerja)

Menurut Mangkunegara (2019: 67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. *Job performance* adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang di capai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bernardin (dalam Sudarmanto, 2020:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Sedangkan Murphy (dalam Sudarmanto, 2018:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *job performance* merupakan prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja (Afandi, 2021:84).

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Job Performance* (Kinerja)

Menurut Kasmir (2017:189-193) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil juga baik.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur mengelola, dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

g. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atau sikap seseorang memimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seseorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang

atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sara dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaanya dalam kondisi yang kurang baik.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakanya atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.1.3.3 Kriteria-Kriteria *Job Performance* (Kinerja)

Menurut Afandi (2021:85) kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha

dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

2.1.3.4 Proses Penilaian *Job Performance* (Kinerja)

Menurut Allen (dalam Wibowo, 2016: 192) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu:

1) Timing

Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan

sekali lagi untuk menilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-*coach* pekerjanya setiap hari.

2) *Clarity*

Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

3) *Consistency*

Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Job Performance* (Kinerja)

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi maupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

John Miner (dalam Sudarmanto, 2018:11-12) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu; tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.

4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu: kualitas hasil, kuantitas keluaran; dan dua hal terkait aspek perilaku individu, yaitu: penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja dan disiplin) dan kerja sama.

2.1.4 *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)

Luthans dan Spector (dalam Sudaryo, dkk, 2018:140) menyatakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan gambaran dari kesetiaan pegawai terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus-menerus, dimana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Busro 2018:71) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi (Busro, 2018:72).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas kepada organisasi tempat dia bekerja sehingga karyawan tersebut dapat mengidentifikasi

dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mengerahkan segala usaha demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Terbentuknya *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)

Menurut Steers dan Porter (dalam Yusuf & Syarif, 2017:47) menggolongkan faktor-faktor terbentuknya komitmen organisasi menjadi 4 bagian berikut :

- 1) Karakteristik pribadi, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi, dan nilai-nilai personal.
- 2) Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
- 3) Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggung jawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, dan sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
- 4) Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

2.1.4.3 Indikator *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)

Menurut Busro (2018:86) Komitmen organisasi dapat diukur dengan diemnsi dan indikator sebagai berikut :

- 1) *Affective Commitment*, suatu tingkat emosional positif dimana pekerja ingin mendesak usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi.
- 2) *Normative Commitment*, merupakan pilihan untuk tetap terikat karena budaya yang kuat atau etika familial yang mendorong mereka melakukan demikian. Mereka yakin mereka harus berkomitmen karena system keyakinan orang lain dan milik mereka internalisasi norma dan perasaan sebagai kewajiban.
- 3) *Continuance Commitment*, mendorong pekerja tetap tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi, dalam waktu dan usaha, dan kerugian ekonomi dan sosial mereka akan terjadi apabila mereka meninggalkan.

2.2 Hubungan Antara Variabel

2.2.1 Hubungan Antara *Job Rotation* dengan *Organizational Commitment*

Menurut Liana (2013) dalam penelitiannya yang meneliti pengaruh rotasi kerja, stress dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menjelaskan bahwa rotasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga rotasi kerja dapat menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dan bosan dalam pekerjaan dan mendapatkan tambahan pengetahuan, serta motivasi yang lebih tinggi sehingga terjalin komitmen terhadap organisasi yang tinggi.

Pengaruh yang positif antara rotasi kerja dengan komitmen organisasional juga ditunjukkan oleh penelitian Adi, dkk (2015) yang meneliti tentang pengaruh rotasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi perawat yang dilakukan pada Rumah Sakit Jiwa Pusat Prof. Dr. Soerojo Magelang, dimana

program rotasi kerja dapat mempengaruhi kebosanan dan tingkat *turnover* karyawan sehingga mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

2.2.2 Hubungan Antara *Job Performance* dengan *Organizational Commitment*

Menurut Busro (2017:86) Komitmen organisasi adalah sikap kerja, emosi, keyakinan kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan, dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energy, serta waktu untuk sesuatu pekerjaan atau aktivitas.

Hal ini juga senada dengan pendapat dari Khan *et. al.* (dalam Busro, 2017:75) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan sangat erat dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi maka akan semakin rendah juga kinerja dari karyawan tersebut.

Job performance dikatakan memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational commitment*, diperkuat dengan pendapat Khan *et al* (2014) bahwa pada lingkungan kerja yang lebih kompleks, apabila karyawan yang tidak bisa melengkapai tugas-tugas mereka sesuai dengan apa yang telah ditugaskan kepada mereka, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang kemudian juga mempengaruhi kinerja organisasi dan loyalitas kepada organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Dibawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan. Pada penelitian ini penulis fokus kepada variabel yaitu *job rotation* (X_1), *job performance* (X_2), dan variabel *organizational commitment* (Y).

Radita dan Netra (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh *JobRotation* dan *Job Performance* Terhadap *Organizational Commitment* Pada Karyawan Melia Bali Villas & SPA Resort, Nusa Dua-Badung. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dan metode yang digunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Melia Bali Villas & SPA Resort, Nusa Dua-Badung, yang berjumlah 563 orang dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada departemen *F&B Service* yang berjumlah 103 orang, dengan demikian penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel *job rotation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Melia Bali Villas & SPA Resort, Nusa Dua-Badung. Dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel *job performance* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Melia Bali Villas & SPA Resort, Nusa Dua-Badung.

Sari, dkk (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pengembangan Karir, Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada

SPBU Coco Wiladah Semarang. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis koefisien regresi linier berganda. Adapun sampel yang akan diteliti yaitu 100 karyawan dalam penelitian ini menggunakan *accidental sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari regresi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi lebih besar dari promosi jabatan dan rotasi kerja.

Ginanjari (2021) melakukan penelitian tentang Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Sinar Citra Abadi di Jakarta. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier sederhana dan metode yang digunakan metode kuantitatif. Adapun sampel yang akan diteliti yaitu 90 responden dengan menggunakan metode *explanatory research*. Hasil penelitian ini variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,427 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,858 dengan kriteria baik. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y = 11,465 + 0,849X$, dan nilai koefisien korelasi 0,774 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 59,9%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.

Muhammad Jacklyn (2022) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Mitraogan. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dan metode yang digunakan metode kuantitatif. Adapun sampel yang akan diteliti yaitu 53 responden dengan menggunakan metode teknik

probability sampling dengan jenis *Simple Random Sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Mitra Ogan, sedangkan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Mitra Ogan.

Tabel Penelitian Terdahulu

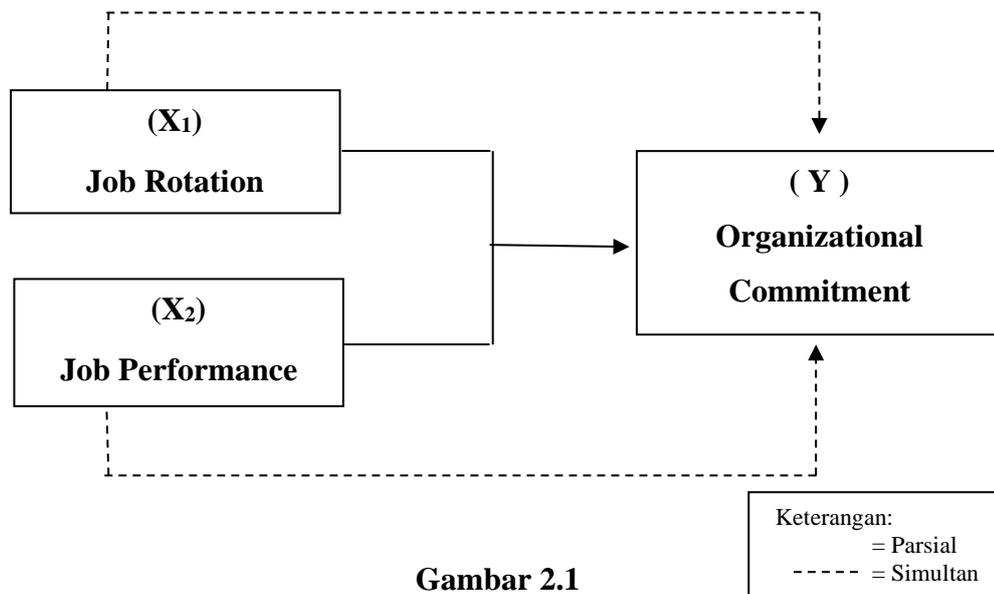
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Radita dan Netra.	<ul style="list-style-type: none"> • Judul : Pengaruh <i>Job Rotation</i> dan <i>Job Performance</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> Pada Karyawan Melia Bali • Jurnal : E-Jurnal Manajemen Unud • Volume : 6 • Nomor : 3 • Tahun : 2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti : <i>Job Rotation</i> (X_1), <i>Job Performance</i> (X_2), dan <i>Organizational Commitment</i> (Y) • Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda • Hasil penelitian: Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel <i>job rotation</i> terhadap <i>organizational commitment</i> pada karyawan Melia Bali Villas & SPA Resort, Nusa Dua-Badung. Dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel <i>job performance</i> terhadap <i>organizational commitment</i> pada karyawan Melia Bali Villas & SPA Resort, Nusa Dua-Badung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>Job Rotation</i> (X_1), <i>Job Performance</i> (X_2), dan <i>Organizational Commitment</i> (Y) • Metode kuantitatif • Analisis regresi linear berganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek penelitian • Tahun penelitian • Jumlah populasi
2.	Sari, dkk.	<ul style="list-style-type: none"> • Judul: Pengaruh Pengembangan Karir, Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti : Pengembangan Karir (X_1), Promosi Jabatan (X_2), Rotasi Kerja (X_3), dan Komitmen Organisasi (Y) • Alat Analisis: Analisis regresi linear berganda • Hasil penelitian : Penelitian ini menunjukkan bahwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Rotasi Kerja (X_3) dan Komitmen Organisasi (Y) • Metode 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek penelitian • Tahun penelitian • Jumlah populasi • Teknik <i>accidental</i>

		<p>Pada SPBU Coco Wiladah Semarang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nama Jurnal: Journal Of Management • Volume : 3 • Nomor : 3 • Tahun: 2017 	<p>hasil dari regresi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi lebih besar dari promosi jabatan dan rotasi kerja.</p>	<p>kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis regresi linier berganda 	<p><i>sampling</i></p>
3.	Ginanjjar.	<ul style="list-style-type: none"> • Judul: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Sinar Citra Abadi di Jakarta • Nama Jurnal: JurnalEkonomi Efektif • Volume: 3 • Nomor : 4 • Tahun : 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti : Komitmen Organisasi (X_1) dan Kinerja (Y) • Alat Analisis : Analisis regresi linear sederhana. • Hasil penelitian : Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,427 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,858 dengan kriteria baik. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Komitmen Organisasi (X_1) dan Kinerja (Y) • Metode kuantitatif • Analisis regresi linear berganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek penelitian • Tahun penelitian • Jumlah populasi • Metode pengumpulan data dengan <i>explanatory research</i>

			<p>karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y = 11,465 + 0,849X$, dan nilai koefisien korelasi 0,774 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 59,9%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.</p>		
4.	M.Jacklyn	<ul style="list-style-type: none"> • Judul : Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Mitraogan • Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Baturaja • Tahun : 2022 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti : Kompetensi (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), dan Kinerja (Y) • Alat Analisis : Analisis regresi linier berganda • Hasil Penelitian : Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Mitra Ogan, sedangkan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Mitra Ogan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Komitmen Organisasi (X_2) dan Kinerja (Y) • Metode kuantitatif • Analisis regresi linear berganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek penelitian • Tahun penelitian • Jumlah populasi

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis. Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah *Job Rotation* dan *Job Performance* dan variabel dependen yaitu *Organizational Commitment*.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2020:110), Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan landasan teori, maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu diduga adanya Pengaruh *Job Rotation* dan *Job Performance* Terhadap *Organizational Commitment*. Karyawan Pada PTPN VII Unit Sungai Lengi Muara Enim baik secara parsial maupun simultan.