

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis organisasi yang berperan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Keunggulan kompetitif organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi terutama oleh kualitas kinerja pegawainya (Sedarmayanti, 2017). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), terdapat sejumlah aspek yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Di antaranya, penempatan kerja, lingkungan kerja, dan kebijakan rotasi pegawai merupakan faktor yang dianggap paling krusial. Penempatan kerja yang tepat diyakini dapat mendorong efektivitas organisasi karena pegawai ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, serta minatnya, sehingga potensi mereka dapat dimanfaatkan secara optimal. Sebaliknya, penempatan yang tidak sesuai sering kali menimbulkan perasaan terpaksa, menurunkan semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas.

PT PLN (Persero) sebagai BUMN sektor energi memiliki peran vital dalam menjamin ketersediaan listrik nasional. Keberlangsungan pasokan listrik tidak hanya berhubungan dengan aspek teknis dan operasional, tetapi juga erat kaitannya dengan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Salah satu unit kerjanya, PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D) SULSELRABAR bertanggung jawab atas pengaturan distribusi kelistrikan

1 Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat.

Namun demikian, pada tahun 2024 kinerja UP2D SULSELRABAR tidak tercapai karena adanya beberapa indikator yang belum tercapai. Beberapa target



belum mampu terealisasi sesuai perencanaan, yang di antaranya disebabkan oleh ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki, serta kondisi lingkungan kerja yang belum optimal. Misalnya, masih terdapat pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang kurang sesuai dengan bidang keahlian atau pengalaman kerjanya, sehingga tidak mampu memberikan kontribusi maksimal. Demikian pula, aspek lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, belum sepenuhnya mendukung produktivitas, misalnya keterbatasan fasilitas kerja, tekanan pekerjaan yang tinggi, serta komunikasi internal yang belum berjalan efektif.

**Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja UP2D SULSELRABAR 2024**

No	Indikator Kinerja	Polaritas	Satuan	PIC	2024			
					TARGET	REALISASI	CAPAIAN	KET
<b>KEY PERFORMANCE INDICATOR</b>								
<b>Keandalan Sistem</b>								
1	a. SAIDI (sesuai kewenangan)	Negatif	menit/plg	UID	267,46	218,49	118,31	Tercapai
	b. SAIFT (sesuai kewenangan)	Negatif	kali/plg	UID	3,71	3,00	119,14	Tercapai
	c. ENS (sesuai kewenangan)	Negatif	MWh	UID	3.912,85	3475,53	111,18	Tercapai
<b>Keandalan Penyaluran 20kV</b>								
2	b. Kegagalan koordinasi proteksi di JTM dan Gardu Distribusi (sesuai kewenangan)	Negatif	Kali	Proteksi	385	248	135,58	Tercapai
	c. Trip Overload	Negatif	Kali	Datgam	1	0	200,00	Tercapai
						0		
<b>First Time Recovery</b>								
3	a. FTR Gangguan Gardu Induk	Negatif	Menit	Datgam	5	4,64	107,20	Tercapai
	b. FTR Gangguan Jaringan Tegangan Menengah	Negatif	Menit	Datgam	5	3,01	139,80	Tercapai
						0		
<b>PERFORMANCE INDICATOR</b>								
<b>Sistem Recovery :</b>								
4	a. Recovery Gangguan Gardu Induk	Negatif	menit	Datgam	90	73,01	118,88	Tercapai
	b. Recovery Gangguan Jaringan Tegangan Menengah	Negatif	menit	Datgam	90	73,97	117,81	Tercapai
<b>Distribution Automation System</b>								
5	a. Keberhasilan Zero Down Time	Range	%	SCADATEL	95	100	105,26	Tercapai
	b. Keberhasilan FLISR	Positif	%	SCADATEL	50	100	200,00	Tercapai
<b>Availability Sistem SCADATEL</b>								
6	a. Availability TID SCADA	Range	%	RTU	98	97,7	99,69	Hampir Tercapai
	b. Availability Master Station	Range	%	SCADATEL	99,5	99,99	100,49	Tercapai
	c. Availability Telekomunikasi	Range	%	SCADATEL	98,5	98,57	100,07	Tercapai
<b>Keandalan Instalasi 20kV :</b>								
7	a. Gangguan MV Cell (sesuai kewenangan)	Negatif	Unit	ELMEK	65	28	156,92	Tercapai
<b>Pengelolaan O&amp;M Sistem Distribusi</b>								
8	a. Dispatching Time Command Center (sesuai kewenangan)	Negatif	Menit	Datgam	5	1,20	176,00	Tercapai
	b. Validitas SLD SCADA dan Data Induk Operasi	Range	%	SCADATEL	99	100	101,01	Tercapai
	c. Keberhasilan SCADA kirim event Padam dan Nyala Gardu ke Aplikasi Korporat	Range	%	SCADATEL	95	97,47	102,60	Tercapai
	d. Contingency Analysis Gardu Induk dan JTM	Range	%	Datgam	98	98,9	100,92	Tercapai
	e. MTR (sesuai kewenangan)	Negatif	Jam	RTU	72	83,32	84,28	Tidak Tercapai
	f. Kesiapan Fungsi Elektromekanik Instalasi 20kV (sesuai kewenangan)	Range	%	ELMEK	99	99,66	100,67	Tercapai
<b>Pelaksanaan Digitalisasi Aplikasi Korporat</b>								
9	b. Integrated Digital System Warehouse untuk material dan ATTB	Positif	%	KU	100	100,75	100,75	Tercapai
	c. Implementasi EAM Distribusi (sesuai kewenangan)	Positif	%	Datgam	100	100	100,00	Tercapai
10	Pengendalian Penggunaan Anggaran Investasi sesuai RKAP	Range	%	UID	95	99,84	109,68	Tercapai
11	Usulan Penghapusan ATTB	Positif	Rp. Milyar	KU	0,567	0,567	100,00	Tercapai
12	Implementasi PLN Bisnis Ekselen	Positif	%	UID	100	112,3	112,30	Tercapai
13	Pemenuhan Rencana Mitigasi Risiko dan Pemenuhan Program Roadmap Perbaikan Penerapan Manajemen Risiko	Positif	%	UID	100	100,51	100,51	Tercapai
<b>Manajemen SDM, Komunikasi, dan TJSL</b>								
14	a. HCR, OCR, dan Produktivitas Pegawai	Positif	%	UID	100	103	103,00	Tercapai
	b. Pengelolaan Komunikasi dan TJSL	Positif	%	UID	100	104,11	104,11	Tercapai
	c. Produktivitas Unit	Positif	%	UID	100	96,5	96,50	Hampir Tercapai

Sumber: Kinerja UP2D SULSLERABAR 2024



Penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi, minat, dan pengalaman pegawai diyakini dapat meningkatkan gairah serta tanggung jawab kerja (Rampiandy, 2019). Sebaliknya, penempatan yang tidak tepat menimbulkan rendahnya kepuasan kerja dan menurunnya kinerja. Demikian pula, lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik (pencahayaan, ventilasi, keamanan) maupun sosial (hubungan antarpegawai, komunikasi atasan-bawahan) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas (Sedarmayanti, 2017).

Selain dua faktor tersebut, rotasi pegawai berperan penting sebagai instrumen manajemen untuk mencegah kejenuhan, memperluas kompetensi, dan meningkatkan loyalitas. Rotasi yang dirancang secara sistematis dapat memediasi pengaruh penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, dengan memberikan variasi pengalaman serta tantangan baru (Dessler, 2020). Namun, jika rotasi dilakukan tanpa prosedur yang jelas, justru dapat menimbulkan resistensi dan mengurangi motivasi (Haikal, 2018).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji Pengaruh Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Rotasi Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengatur Distribusi SULSELBAR. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis pada kajian MSDM, tetapi juga rekomendasi praktis bagi PLN dalam merumuskan kebijakan pengelolaan pegawai yang lebih efektif.

## 1.2 Rumusan Masalah

PT. PLN (Persero) UP2D SULSELBAR dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat perlu memperhatikan masalah penempatan dan lingkungan kerja yang dapat lebih meningkatkan kinerja pegawainya. Berdasarkan



latar belakang masalah tersebut, peneliti mengambil rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah penempatan berpengaruh terhadap rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?
3. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?
5. Apakah rotasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?
6. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui rotasi PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan terhadap rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.



Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai melalui rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui rotasi pegawai PT. PLN (Persero) UP2D SULSELRABAR.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan teoritis**

Penelitian ini dapat berkontribusi sebagai bahan ajar dalam perkuliahan, khususnya dalam bidang manajemen, yang terkait dengan upaya optimalisasi kinerja perusahaan. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut tentang pengaruh penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.4.2 Kegunaan praktis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang berguna bagi manajemen perusahaan dan pihak-pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan tentang penempatan, lingkungan dan rotasi pegawai. Sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian kinerja perusahaan.



## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada PT. PLN (Persero) UP2D SULSELBAR dengan mengambil dua variabel bebas yaitu penempatan pegawai dan lingkungan kerja, serta satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai melalui rotasi pegawai. Meskipun terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui rotasi pegawai, peneliti hanya memfokuskan pada variabel-variabel tersebut karena keterbatasan waktu dan sumber daya yang tersedia.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan proses penyusunan dan pengelolaan data, peneliti menyusun sistematika penulisan dalam enam bab, yang dijabarkan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Berisi kajian teori dan konsep, serta tinjauan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian

Bab III : Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini berisikan tentang kerangka konseptual dan hipotesis atau dugaan sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan

Bab IV : Metode Penelitian

Menjelaskan metode penelitian, termasuk rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data.



## BAB V : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini, berisi tentang hasil penelitian berdasarkan data-data yang telah diperoleh dan diolah, serta pembahasan dari hasil penelitian dan hubungannya dengan teori yang ada.

## Bab VI : Penutup

Pada bab terakhir ini menyajikan Kesimpulan dan saran dari penelitian berdasarkan analisis data, serta memberikan rekomendasi atau saran yang relevan bagi pihak-pihak yang terkait.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Teori Social Exchange Theory

*Social Exchange Theory* (SET) pertama kali diperkenalkan oleh Blau pada tahun 1964 dan kemudian dikembangkan oleh Emerson pada tahun 1976. Teori ini berawal dari asumsi bahwa hubungan sosial dibangun berdasarkan prinsip timbal balik atau *reciprocity*. Pertukaran dalam hubungan kerja tidak hanya bersifat materi atau ekonomis, akan tetapi juga non-materi seperti kepercayaan, penghargaan, perhatian, dan kesempatan pengembangan. Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil dan memberi dukungan misalnya penempatan yang tepat, lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan pengembangan, maka pegawai tersebut cenderung membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, seperti peningkatan komitmen, kepuasan, dan kinerja.

Dalam konteks organisasi, SET memproyeksikan bahwa organisasi menyediakan berbagai sumber daya seperti fasilitas, kesempatan pengembangan, dan dukungan sosial, kemudian pegawai merespon dengan kontribusi seperti loyalitas, dan kinerja. Keseimbangan dalam pertukaran ini menentukan kualitas hubungan jangka panjang antara pegawai dan organisasi. Penempatan kerja yang sesuai dan lingkungan kerja yang mendukung merupakan contoh bentuk perlakuan organisasi yang meningkatkan kemungkinan pertukaran

Sebaliknya, perlakuan yang buruk cenderung memicu pertukaran negatif seperti demotivasi dan penurunan kinerja.



Menurut Sedarmayanti (2017), kualitas lingkungan kerja fisik maupun non-fisik adalah bentuk dukungan organisasi yang memengaruhi kepuasan, motivasi, dan komitmen pegawai. Hal ini sejalan dengan konsep pertukaran sosial, di mana organisasi yang menyediakan fasilitas kerja memadai akan “dibalas” pegawai dengan kinerja optimal.

Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompensasi, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal dan komunikasi dalam organisasi. Prinsip timbal balik terlihat jelas bahwa pegawai yang merasa diperhatikan akan menunjukkan keterikatan lebih tinggi terhadap organisasi.

## **2.1.2 Penempatan Pegawai**

### **2.1.2.1 Pengertian penempatan pegawai**

Penempatan pegawai adalah proses di mana seorang karyawan ditugaskan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuannya. Penempatan yang efektif bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan mampu memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan, serta merasa puas dengan pekerjaannya.

Menurut Rivai & Sagala (2020) penempatan pegawai adalah proses penyesuaian antara kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan untuk memastikan pegawai mampu mencapai kinerja optimal. Penempatan yang tepat mempertimbangkan keahlian, kepribadian, minat, serta potensi pengembangan pegawai agar dapat mendukung efektivitas organisasi.



Sutrisno (2022) menyatakan bahwa penempatan pegawai merupakan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang sesuai dengan i pendidikan, kemampuan kerja, dan pengalaman, sehingga pekerjaan

dapat dilaksanakan secara efektif. Penempatan yang tidak sesuai dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja dan kinerja individu.

Mangkunegara (2021) berpendapat bahwa penempatan pegawai harus didasarkan pada hasil seleksi dan evaluasi kemampuan individu agar tercapai keselarasan antara kompetensi jabatan dan kompetensi pegawai. Penempatan juga harus mempertimbangkan aspek psikologis dan kesiapan mental, bukan hanya kemampuan teknis.

Menurut Wibowo (2022), penempatan dalam konteks MSDM modern tidak hanya mencocokkan pegawai dengan pekerjaan, tetapi juga merupakan bagian dari strategi talent management, yang mencakup pengembangan karier, asesmen kompetensi, dan perencanaan suksesi. Penempatan yang tepat mendorong engagement, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

### **2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai**

Menurut Rivai dan Sagala (2020), beberapa faktor yang memengaruhi penempatan pegawai adalah:

1. Kompetensi Pegawai. Penempatan pegawai harus mempertimbangkan kesesuaian antara keterampilan pegawai dengan tuntutan pekerjaan.
2. Pengalaman Kerja. Pegawai yang memiliki pengalaman di bidang yang relevan biasanya lebih cepat beradaptasi dengan pekerjaannya.
3. Budaya Organisasi. Kesesuaian antara pegawai dan budaya perusahaan juga mempengaruhi efektivitas penempatan. Pegawai yang cocok dengan nilai-nilai dan budaya organisasi akan lebih mudah beradaptasi dan bekerja dengan baik.



Mangkunegara (2021) menambahkan bahwa penempatan pegawai juga dipengaruhi oleh aspek psikologis dan perilaku pegawai, seperti sikap kerja, kemampuan komunikasi, dan kesesuaian dengan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut hasibuan (2021) ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, sebagai berikut:

1. Faktor Latar Belakang Pendidikan. Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya di dalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Hubungan latar belakang pendidikan dengan penempatan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan, selain latar belakang pendidikan, prestasi akademik seseorang dapat pula menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab.
2. Faktor kesehatan jasmani dan rohani. Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.
3. Faktor pengalaman kerja. Dewasa ini banyak perusahaan lebih cenderung menerima sumber daya manusia yang berpengalaman, dibanding dengan sumber daya manusia yang belum berpengalaman. Hal ini terlihat pada kenyataan, bahwa sumber daya manusia yang sudah mempunyai pengalaman



nemerlukan waktu penyesuaian diri yang lebih pendek dengan keadaan libanding dengan masa penyesuaian diri yang sedikit lama bagi sumber

daya manusia yang belum berpengalaman sama sekali. Kebijakan menerima sumber daya manusia yang berpengalaman seharusnya sudah mulai dikurangi, karena dewasa ini sumber daya manusia yang belum mempunyai pengalamanlah justru yang lebih banyak mempunyai rasa tanggung jawab sosial terhadap pekerjaannya, dengan memperhatikan nasib dan mengutamakan pencari kerja (sumber daya manusia) yang belum mempunyai pengalaman, menciptakan lapangan kerja baru bagi sumber daya manusia yang baru lulus sekolah, tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah saja, tetapi menjadi tanggung jawab semua orang, terutama perusahaan-perusahaan, baik milik pemerintah (BUMN) ataupun swasta.

4. Faktor status perkawinan. Status perkawinan dijadikan sumber oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam rangka untuk penempatan pegawai, mengetahui status perkawinan pegawai adalah merupakan hal penting untuk dijadikan bahan pertimbangan pimpinan dalam penempatan pegawai.
5. Faktor umur sumber daya manusia. Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena dilapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah tua pun atau para pensiunan banyak yang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak istrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan pensiunan tersebut perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak-anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggung jawab keluarga.



jenis kelamin. Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai, walaupun hasil lulusan seleksi dan

pelatihan pra tugas kadang-kadang tidak memperhatikan jenis kelamin pria maupun wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu yang lebih cocok adalah sumber daya manusia pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat, loket-loket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok ialah sumber daya manusia wanita.

7. Faktor minat dan hobi. Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun bila apa yang dikerjakan sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh manajer sumber daya manusia bagian penempatan untuk memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudah ada.

### **2.1.2.3 Prosedur penempatan pegawai**

Penempatan pegawai merupakan bagian integral dari proses manajemen sumber daya manusia yang memerlukan langkah-langkah sistematis. Menurut Hasibuan (2021), prosedur penempatan pegawai biasanya meliputi beberapa tahapan, antara lain:

1. Analisis Jabatan. Proses penempatan dimulai dengan analisis jabatan yang mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan persyaratan kompetensi untuk setiap posisi di perusahaan. Informasi ini menjadi dasar untuk menentukan pegawai yang paling cocok untuk posisi tersebut.
2. Evaluasi Keterampilan dan Potensi Pegawai. Setelah analisis jabatan, manajemen mengevaluasi keterampilan, pengalaman, serta potensi pegawai, termasuk hasil seleksi dan wawancara.



an dan Pengembangan. Pentingnya pelatihan sebelum penempatan pegawai dapat lebih siap menjalankan tanggung jawab mereka. Pelatihan

ini dapat berupa orientasi terhadap tugas atau pengembangan keterampilan teknis yang spesifik untuk jabatan tertentu.

4. Penempatan Sementara. Menyarankan adanya penempatan sementara atau masa percobaan bagi pegawai baru. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa pegawai benar-benar cocok dengan jabatan yang diberikan. Masa percobaan juga memberikan kesempatan bagi perusahaan dan pegawai untuk saling menilai kecocokan.
5. Evaluasi dan Penilaian Berkala. Setelah pegawai ditempatkan, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk memantau kinerja dan memastikan bahwa penempatan tersebut berhasil. Evaluasi ini juga mencakup umpan balik dari pegawai terkait kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang diberikan.

#### **2.1.2.4 Pendekatan penempatan dalam manajemen modern**

Dalam manajemen modern, proses penempatan pegawai lebih terfokus pada pendekatan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Rivai dan Sagala (2020) mengemukakan bahwa di era bisnis global yang kompetitif, organisasi harus mampu menempatkan pegawai di posisi yang tidak hanya sesuai dengan keterampilan mereka, tetapi juga mempertimbangkan dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan kebutuhan organisasi.

Penempatan pegawai yang efektif dalam konteks modern juga mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Penggunaan Teknologi. Teknologi informasi kini banyak digunakan dalam proses penempatan pegawai, seperti sistem manajemen talenta yang dapat membantu menganalisis keterampilan pegawai secara lebih akurat.



2. **Fleksibilitas Posisi.** Pegawai tidak selalu ditempatkan pada satu posisi tetap, tetapi dapat dialihkan ke departemen lain sesuai dengan kebutuhan organisasi atau pengembangan karier.
3. **Penekanan pada *Person-Organization* Fit.** Selain keterampilan teknis, Sedarmayanti (2017) menyoroti bahwa kecocokan antara nilai-nilai pegawai dan budaya perusahaan menjadi faktor kunci dalam penempatan pegawai di lingkungan kerja modern. Hal ini penting untuk meningkatkan loyalitas, motivasi, dan produktivitas pegawai.

### **2.1.2.5 Dampak penempatan pegawai terhadap kinerja**

Penempatan pegawai yang baik memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasibuan (2021) menyatakan bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya pelatihan dan turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Menurut Wibowo (2022), penempatan pegawai yang tidak tepat dapat menyebabkan inefisiensi organisasi, karena pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya cenderung membutuhkan pembinaan tambahan, adaptasi lebih lama, atau bahkan rotasi dan penggantian. Kondisi ini bukan hanya menghambat pencapaian target kerja, tetapi juga meningkatkan beban biaya operasional, baik dalam bentuk pelatihan ulang maupun proses rekrutmen baru.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian lingkungan kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar yang dapat memengaruhi kinerja dan kenyamanan selama bekerja. (2021) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai kondisi di mana melakukan aktivitas sehari-harinya yang mempengaruhi tingkat kinerja,



kenyamanan, serta motivasi. Lingkungan kerja terdiri dari aspek fisik dan psikologis yang berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan.

Menurut Sutrisno (2022), lingkungan kerja yang sehat dan mendukung akan memberikan efek positif terhadap performa karyawan. Karyawan yang merasa nyaman di lingkungannya cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi lebih baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Jenis lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini mencakup segala sesuatu yang bersifat material, seperti peralatan, mesin, tata ruang, pencahayaan, suhu, kebisingan, dan kebersihan. Lingkungan fisik yang baik menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas karyawan.
2. Lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja non-fisik lebih berfokus pada faktor-faktor sosial dan psikologis, seperti hubungan antara atasan dan bawahan, komunikasi antar karyawan, budaya perusahaan, serta suasana kerja. Mangkunegara (2021) menekankan bahwa lingkungan non-fisik yang baik sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan.



### 2.1.3.3 Pengaruh lingkungan kerja

Menurut Mangkunegara (2021), lingkungan kerja yang positif dan nyaman akan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang sehat dan mendukung akan memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk akan menimbulkan stres, kebosanan, dan bahkan masalah kesehatan fisik.

Nitisemito (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang efektif harus menciptakan keseimbangan antara kenyamanan fisik dan suasana sosial yang positif. Jika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, mereka akan lebih termotivasi dan fokus dalam menyelesaikan tugas.

### 2.1.3.4 Faktor-faktor lingkungan kerja

Simamora (2019) mengidentifikasi beberapa faktor utama dalam lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan:

1. Tata Ruang dan Kebersihan. Ruang kerja yang bersih dan terorganisir memengaruhi produktivitas. Karyawan akan lebih mudah berkonsentrasi dalam ruang kerja yang rapi dan teratur.
2. Fasilitas Pendukung. Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, seperti peralatan kantor, akses internet yang cepat, serta fasilitas pendukung lainnya akan memperlancar proses kerja karyawan.
3. Suhu dan Pencahayaan. Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa suhu ruangan yang sesuai dan pencahayaan yang baik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Suhu ruangan yang terlalu panas ingin dapat mengganggu kenyamanan kerja.



4. Hubungan Sosial dan Komunikasi. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Rivai dan Sagala (2020) menyarankan pentingnya membangun komunikasi yang terbuka dan saling menghargai untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Sedangkan menurut Hasibuan (2021), ada beberapa faktor yang memengaruhi kualitas lingkungan kerja, antara lain:

1. Fasilitas Fisik. Kualitas ruang kerja, kebersihan, tata letak, serta akses terhadap fasilitas dasar seperti toilet dan ruang makan sangat memengaruhi kenyamanan karyawan di tempat kerja.
2. Pencahayaan dan Suhu. Sedarmayanti (2017) mencatat bahwa pencahayaan yang baik dan suhu yang nyaman sangat penting untuk menjaga konsentrasi dan kenyamanan kerja karyawan. Lingkungan yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat mengganggu kinerja.
3. Komunikasi dan Hubungan Sosial. Hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan meningkatkan suasana kerja yang positif dan mendukung. Rivai dan Sagala (2020) menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif dalam tim sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.
4. Budaya Perusahaan. Budaya yang inklusif, transparan, dan mendukung partisipasi karyawan akan menciptakan suasana kerja yang lebih baik. Mangkunegara (2021) menyoroti pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.



### 2.1.3.5 Strategi meningkatkan lingkungan kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, Mangkunegara (2021) menyarankan beberapa strategi, di antaranya:

1. Peningkatan Kualitas Fisik. Memperbaiki tata letak kantor, memastikan kualitas udara dan pencahayaan yang baik, serta menyediakan fasilitas kerja yang memadai seperti ruang istirahat dan area makan yang nyaman.
2. Menciptakan Komunikasi yang Terbuka. Rivai dan Sagala (2020) menyarankan untuk mendorong komunikasi yang lebih terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan. Ini membantu membangun kepercayaan dan menciptakan hubungan yang lebih baik di tempat kerja.
3. Pengembangan Budaya Organisasi yang Positif. Budaya yang mendukung inovasi, kerjasama, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan.
4. Penghargaan dan Pengakuan. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi serta pengakuan terhadap kontribusi mereka dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Simamora (2019) mencatat bahwa penghargaan ini tidak harus selalu dalam bentuk material, tetapi bisa berupa apresiasi verbal atau kesempatan pengembangan karier.

### 2.1.4 Kinerja

#### 2.1.4.1 Pengertian kinerja

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti



manajemen, motivasi, dan dukungan organisasi. Mangkunegara (2021) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian tugas-tugas yang berkaitan dengan

pekerjaan, yang mencerminkan bagaimana seseorang memenuhi standar pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) dari sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan suatu organisasi yang telah ditentukan. Budaya organisasi akan tumbuh dan terpelihara dengan baik serta mampu mendorong suatu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).

Rivai dan Sagala (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai hasil kerja sesuai dengan peran dalam organisasi. Kinerja bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga proses kerja, upaya, dan perilaku yang ditampilkan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Menurut Hasibuan (2021), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yaitu:

1. Kemampuan. Kemampuan mencakup kompetensi teknis dan manajerial yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas. Kemampuan yang tinggi akan memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih efisien dan efektif.
2. Motivasi. Motivasi sangat penting dalam menentukan seberapa besar usaha yang akan diberikan oleh seorang karyawan. Sutrisno (2022) menekankan gnya motivasi dalam meningkatkan kinerja karena karyawan yang



termotivasi akan bekerja dengan lebih antusias dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik.

3. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan produktif. Faktor-faktor seperti pencahayaan, suhu, dan tata ruang dapat berdampak pada tingkat konsentrasi dan produktivitas karyawan.
4. Kepemimpinan. Simamora (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan, arahan, dan umpan balik secara positif akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
5. Kompensasi dan Penghargaan: Menurut Nitisemito (2019), kompensasi yang adil dan sistem penghargaan yang baik dapat memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Penghargaan dalam bentuk material maupun non-material akan meningkatkan rasa kepuasan dan motivasi karyawan.

#### 2.1.4.3 Model kinerja karyawan

Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa ada beberapa model untuk mengevaluasi kinerja karyawan, di antaranya:

1. Model Capaian (*Achievement Model*). Model ini menilai kinerja karyawan berdasarkan capaian hasil kerja terhadap target yang telah ditentukan. Fokusnya adalah pada output atau hasil akhir dari pekerjaan karyawan.
2. Model Kompetensi (*Competency Model*). Model ini menilai kinerja berdasarkan kompetensi yang ditampilkan oleh karyawan selama menjalankan tugasnya.

Hasibuan (2021) menyatakan bahwa kinerja dalam model ini mencakup npuan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan manajerial.



3. Model Perilaku (*Behavior Model*). Menurut Sutrisno (2022), kinerja juga dapat diukur melalui perilaku yang ditampilkan karyawan selama bekerja, seperti inisiatif, kreativitas, dan kerja sama dalam tim.

#### 2.1.4.4 Jenis kinerja

Simamora (2019) membagi kinerja menjadi dua kategori utama: kinerja individu dan kinerja organisasi.

1. Kinerja Individu. Kinerja individu mencakup bagaimana seorang karyawan secara individu melakukan pekerjaannya dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Kinerja individu ditentukan oleh kemampuan, keterampilan, dan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Mangkunegara (2021) menambahkan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, penghargaan, serta dukungan dari rekan kerja dan manajemen.
2. Kinerja Organisasi. Kinerja organisasi mencakup bagaimana sebuah organisasi secara keseluruhan mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2021), kinerja organisasi dipengaruhi oleh struktur, budaya organisasi, serta koordinasi antara berbagai departemen dalam mencapai target. Semakin baik kinerja individu dalam suatu organisasi, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 2.1.4.5 Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah karyawan telah bekerja sesuai dengan ekspektasi dan tujuan organisasi. Rivai (2020) menjelaskan

pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode, seperti:



1. Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan atau supervisor dengan memberikan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan. Kriteria penilaian kinerja biasanya mencakup kuantitas dan kualitas kerja, inisiatif, ketepatan waktu, serta kerja sama tim.
2. Penilaian 360 Derajat. Sedarmayanti (2018) menjelaskan bahwa metode ini melibatkan evaluasi dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja seorang karyawan.
3. Pengukuran Berdasarkan Target. Pengukuran ini melihat sejauh mana karyawan berhasil mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan. Nitisemito (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat pencapaian terhadap sasaran kuantitatif maupun kualitatif.

#### **2.1.4.6 Dampak kinerja terhadap organisasi**

Kinerja karyawan yang baik akan berdampak positif terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa kinerja yang baik akan meningkatkan produktivitas, kualitas produk atau layanan, serta kepuasan pelanggan. Sebaliknya, kinerja yang buruk dapat menyebabkan rendahnya efisiensi, tingginya tingkat kesalahan, dan menurunnya loyalitas pelanggan.

Simamora (2019) menambahkan bahwa kinerja yang baik dari karyawan juga akan meningkatkan citra organisasi di mata publik dan membantu menarik serta mempertahankan talenta terbaik.



### 2.1.4.7 Strategi meningkatkan kinerja karyawan

Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan menurut Hasibuan (2021) adalah:

1. Pengembangan Kompetensi. Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
2. Peningkatan Motivasi. Sutrisno (2022) menyarankan agar perusahaan memberikan penghargaan, insentif, dan pengakuan atas kontribusi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja.
3. Meningkatkan Komunikasi Internal. Menurut Rivai dan Sagala (2020), komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan dapat membantu mengatasi masalah dan meningkatkan kinerja dengan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan perusahaan.
4. Evaluasi Kinerja yang Berkelanjutan. Simamora (2019) menyarankan pentingnya melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka dan menetapkan langkah-langkah perbaikan.

### 2.1.5 Rotasi

#### 2.1.5.1 Pengertian rotasi pegawai

Rotasi pegawai merupakan salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan karyawan melalui perpindahan dari satu posisi atau departemen ke posisi lain dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2021), rotasi pegawai adalah

pengalihan tugas atau tanggung jawab seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang berbeda dengan tujuan untuk mencegah kebosanan,



meningkatkan keterampilan, dan memperluas wawasan karyawan terhadap berbagai fungsi organisasi.

Sedarmayanti (2018) juga menyebut rotasi pegawai sebagai suatu cara untuk menjaga fleksibilitas dan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan organisasi, serta untuk mengurangi tingkat kejenuhan dalam pekerjaan. Dengan rotasi, karyawan dapat memperoleh perspektif baru dan pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai aspek operasional perusahaan.

### **2.1.5.2 Tujuan rotasi pegawai**

Rotasi pegawai dilakukan dengan beberapa tujuan yang bermanfaat baik bagi karyawan maupun organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2020), tujuan utama rotasi pegawai meliputi:

1. Pengembangan Kompetensi. Salah satu tujuan utama rotasi adalah untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan di berbagai bidang. Karyawan yang memiliki pengalaman di berbagai posisi akan lebih mampu beradaptasi dan mengambil tanggung jawab yang lebih luas.
2. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja. Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa rotasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karena membantu mengurangi kejenuhan yang disebabkan oleh rutinitas pekerjaan yang monoton. Ketika karyawan dihadapkan pada tantangan baru, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi.
3. Meningkatkan Efisiensi Organisasi. Melalui rotasi, karyawan dapat dipersiapkan untuk berbagai posisi penting dalam organisasi, sehingga menciptakan fleksibilitas operasional. Hasibuan (2021) menjelaskan bahwa

van yang telah memiliki pengalaman di berbagai bidang dapat dengan  
1 ditempatkan di posisi mana pun jika diperlukan oleh organisasi.



4. Persiapan Kaderisasi atau Promosi. Menurut Sutrisno (2022), rotasi sering kali digunakan sebagai sarana untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan calon pemimpin masa depan dalam organisasi. Karyawan yang dipersiapkan untuk promosi biasanya akan dipindahkan ke beberapa departemen untuk memperoleh pemahaman yang luas tentang operasi perusahaan.
5. Meningkatkan Kerja Sama Antar Departemen. Nitisemito (2019) berpendapat bahwa rotasi dapat meningkatkan kerja sama antar departemen dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinteraksi dengan rekan kerja di berbagai divisi. Hal ini akan meningkatkan pemahaman tentang bagaimana masing-masing bagian organisasi bekerja dan mendorong kolaborasi yang lebih baik.

### 2.1.5.3 Jenis-jenis rotasi pegawai

Menurut Mangkunegara (2021), terdapat beberapa jenis rotasi yang dapat diterapkan oleh organisasi, antara lain:

1. Rotasi Horizontal. Rotasi ini melibatkan perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain yang setara dalam hal tingkat tanggung jawab dan jabatan. Rotasi horizontal bertujuan untuk memberikan karyawan pengalaman baru tanpa mengubah level hierarki mereka.
2. Rotasi Vertikal. Rivai dan Sagala (2020) menyebutkan bahwa rotasi vertikal adalah perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi atau lebih rendah. Rotasi ini dilakukan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar (promosi) atau untuk mengembangkan kompetensi di area yang kurang dikuasai.



3. Rotasi Fungsional. Jenis rotasi ini melibatkan perpindahan karyawan dari satu departemen atau fungsi ke departemen atau fungsi lain yang berbeda.

Simamora (2019) menyatakan bahwa rotasi fungsional bertujuan untuk memperkaya pengetahuan karyawan tentang berbagai aspek bisnis atau operasi organisasi.

4. Rotasi Geografis. Hasibuan (2021) menjelaskan bahwa rotasi geografis melibatkan perpindahan karyawan ke cabang atau lokasi perusahaan yang berbeda, baik di dalam maupun luar negeri. Rotasi ini sering kali dilakukan untuk memenuhi kebutuhan strategis perusahaan atau untuk memberikan karyawan pengalaman internasional.

#### **2.1.5.4 Tahapan rotasi pegawai**

Rotasi pegawai harus dilakukan melalui tahapan yang terstruktur agar dapat berjalan efektif. Sedarmayanti (2018) mengemukakan beberapa tahapan utama dalam rotasi pegawai, yaitu:

1. Perencanaan Rotasi. Pada tahap ini, perusahaan mengidentifikasi karyawan yang potensial untuk dirotasi berdasarkan penilaian kinerja, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Perencanaan juga melibatkan penentuan tujuan spesifik dari rotasi dan posisi yang akan ditempati oleh karyawan.
2. Pelaksanaan Rotasi. Setelah perencanaan selesai, rotasi dilaksanakan dengan memindahkan karyawan ke posisi atau departemen baru. Rivai dan Sagala (2020) menyarankan agar perusahaan memberikan pelatihan atau pendampingan awal untuk memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan cepat di posisi baru.
3. Monitoring dan Evaluasi. Tahap ini melibatkan pemantauan kinerja karyawan setelah rotasi untuk memastikan bahwa mereka dapat menjalankan tugas

n baik. Sutrisno (2022) menekankan pentingnya evaluasi terhadap



dampak rotasi terhadap perkembangan karyawan dan manfaat yang diperoleh oleh organisasi.

#### **2.1.5.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi rotasi pegawai**

Keberhasilan rotasi pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Menurut Hasibuan (2021), faktor-faktor penting yang harus diperhatikan adalah:

1. Kesiapan Karyawan. Rotasi akan lebih efektif jika karyawan merasa siap secara mental dan kompetensi untuk mengambil peran baru. Karyawan yang enggan atau tidak siap dapat mengalami kesulitan dalam beradaptasi, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja.
2. Dukungan Manajemen. Simamora (2019) menyebutkan bahwa manajemen perlu memberikan dukungan penuh kepada karyawan yang dirotasi, baik dalam bentuk pelatihan maupun pendampingan. Dukungan ini akan membantu karyawan beradaptasi dan sukses di posisi baru.
3. Komunikasi yang Jelas. Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan rotasi dipahami dengan jelas. Nitisemito (2019) menekankan bahwa manajemen harus memberikan penjelasan mengenai alasan dan manfaat rotasi kepada karyawan yang bersangkutan agar mereka merasa terlibat dalam proses tersebut.
4. Kesesuaian Karyawan dengan Posisi Baru. Mangkunegara (2021) menjelaskan bahwa rotasi akan lebih efektif jika posisi baru yang ditempati karyawan sesuai dengan keterampilan dan minat mereka. Kesesuaian ini akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan di posisi baru.



### 2.1.5.6 Tantangan pelaksanaan rotasi pegawai

Meskipun rotasi pegawai memiliki banyak manfaat, pelaksanaannya juga menghadapi beberapa tantangan. Sutrisno (2022) menyebutkan tantangan utama dalam rotasi adalah:

1. Resistensi dari Karyawan. Beberapa karyawan mungkin merasa enggan atau tidak nyaman dengan perubahan posisi karena takut akan tugas baru yang lebih sulit atau kehilangan zona nyaman mereka.
2. Biaya Pelatihan dan Adaptasi. Rivai dan Sagala (2020) menyatakan bahwa rotasi pegawai sering kali membutuhkan pelatihan tambahan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan posisi baru, yang tentunya memerlukan biaya dan waktu.
3. Kemungkinan Penurunan Produktivitas. Pada awal pelaksanaan rotasi, karyawan mungkin mengalami penurunan produktivitas sementara karena masih dalam proses penyesuaian terhadap tanggung jawab baru. Simamora (2019) menekankan pentingnya memberikan waktu yang cukup bagi karyawan untuk belajar dan beradaptasi.

### 2.1.5.7 Manfaat rotasi pegawai

Selain memberikan manfaat bagi karyawan secara individu, rotasi pegawai juga memberikan sejumlah keuntungan strategis bagi organisasi. Menurut Simamora (2019), beberapa keuntungan utama rotasi bagi organisasi adalah:

1. Peningkatan Produktivitas Jangka Panjang. Dengan memberikan berbagai pengalaman kepada karyawan, organisasi dapat mengembangkan tenaga yang lebih fleksibel dan multitalenta. Hasibuan (2021) menekankan bahwa fasilitas ini memungkinkan perusahaan merespons perubahan lingkungan



bisnis dengan lebih baik, karena karyawan dapat dengan mudah dipindahkan untuk mengisi posisi strategis ketika dibutuhkan.

2. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas. Nitisemito (2019) mengemukakan bahwa rotasi dapat membantu mendorong inovasi dalam organisasi. Ketika karyawan berpindah ke berbagai fungsi atau departemen, mereka dapat membawa perspektif baru dan solusi kreatif untuk masalah yang mungkin tidak teridentifikasi oleh karyawan yang bekerja di posisi yang sama dalam jangka waktu lama.
3. Mitigasi Risiko Operasional. Sedarmayanti (2018) menambahkan bahwa rotasi dapat berfungsi sebagai strategi mitigasi risiko untuk organisasi. Dengan memiliki karyawan yang mahir di berbagai area, risiko tergantung pada satu individu atau kelompok untuk operasi kritis dapat diminimalkan.
4. Penilaian Potensi dan Kompetensi Karyawan. Melalui rotasi, organisasi dapat secara lebih akurat menilai kemampuan dan potensi karyawan untuk posisi kepemimpinan di masa depan. Rivai dan Sagala (2020) menjelaskan bahwa rotasi memberikan kesempatan kepada manajer untuk mengevaluasi karyawan dalam berbagai situasi dan tanggung jawab, yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait promosi atau pengembangan karier.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris adalah bagian penting dari penelitian ilmiah yang melibatkan pengumpulan, analisis, dan penyajian data berdasarkan pengamatan atau eksperimen yang dilakukan di dunia nyata. Dalam konteks akademis, tinjauan empiris memberikan bukti faktual yang didasarkan pada pengalaman, intuisi, atau hasil yang diperoleh dari metode penelitian ilmiah, seperti survei, eksperimen, observasi, atau wawancara.



Tinjauan empiris bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis yang diajukan melalui data yang diperoleh langsung dari objek penelitian, berbeda dengan tinjauan teoretis yang lebih mengandalkan teori, konsep, atau literatur yang ada tanpa adanya data yang dikumpulkan secara langsung. Dengan demikian, tinjauan empiris memberikan dasar yang lebih kuat dan valid dalam memahami hubungan sebab-akibat atau korelasi antar variabel dalam penelitian. Penelitian terdahulu yang berhasil dipilih untuk dikedepankan dapat dilihat dari penelitian yang dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu sebagaimana dikemukakan oleh :



**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel yang Diteliti</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Sinta Putri Cahayati, Andi Wijayanto, Widiartanto (2023)	Pengaruh Mutasi, Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat Madiun)	Mutasi, Penempatan, Beban Kerja, dan Kinerja Pegawai	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa mutasi pegawai, penempatan kerja, dan beban kerja meningkat secara simultan, maka Kinerja Pegawai kantor pusat BPR Madiun akan meningkat signifikan. Variabel yang memberikan sumbangan pengaruh terbesar pada kinerja pegawai adalah beban kerja. Hal tersebut determinasi sebesar 62,1%.



<p>Yaumil Khairiyah, Febriani (2020)</p>	<p>Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi Terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Universitas Andalas Padang</p>	<p>Penempatan Kerja, Mutasi dan Kinerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Variabel penempatan kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Universitas Andalas Padang. Variabel mutasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Anggriani Husain (2022)</p>	<p>Pengaruh Rotasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja pegawai (Studi kasus Kantor Camat Suwawa Timur)</p>	<p>Rotasi, Beban Kerja, dan Kinerja</p>	<p>Rotasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Suwawa Timur baik secara simultan maupun secara parsial. Penerapan rotasi dapat membantu pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya serta untuk meningkatkan kinerja pegawai.</p>



<p>Regina Triyulianti, Aulia Eraku (2023)</p>	<p>Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo</p>	<p>Mutasi, dan Kinerja</p>	<p>Mutasi berpengaruh positif sebesar 0,978 dan signifikan pada alpha 0,05 terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. Selain itu, hasil perhitungan nilai koefisien menunjukkan korelasi sebagai tanda keeratan hubungan yang sangat kuat, sedangkan hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa 68,4% kinerja pegawai ditentukan oleh pelaksana pekerjaan. mutasi.</p>
<p>Muhammad Reza Mulyadi (2020)</p>	<p>Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja <i>Dispatcher</i> pada PT PLN (Persero) UP2D Makassar</p>	<p>Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja</p>	<p>Variabel lingkungan kerja dan variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja <i>dispatcher</i> pada PT. PLN (Persero) UP2D Makassar.</p>



<p>Maria Goretti (2020)</p>	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Sikka</p>	<p>Lingkungan Kerja, Penempatan, dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Lingkungan kerja dan penempatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, kedua variabel ini juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat hubungan yang sangat kuat.</p>
<p>Rifaldi Dwi Putra (2021)</p>	<p>Pengaruh Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)</p>	<p>Penempatan, Lingkungan kerja, dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Penempatan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Nurul Hidayah (2019)</p>	<p>Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa</p>	<p>Penempatan, dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Ketidaksesuaian penempatan kerja antara pegawai dengan kemampuan dan keahlian berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Penempatan yang sesuai dengan keahlian menghasilkan kinerja yang lebih baik.</p>



Y. Susanto (2022)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan yang tepat dan pengalaman yang memadai meningkatkan kinerja.
Rina Kusumawardana, Dwi Rahayu, dan Siti Nurjanah (2023)	Pengaruh Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Kantor Dinas PUPR Kabupaten Tanah Datar	Penempatan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja	Penempatan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai.
Siti Nurjanah (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja, Penempatan Pegawai, dan Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja dan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dan penempatan yang sesuai meningkatkan kinerja.



Kasmawati (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar	Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kinerja karyawan.
Andi Tenri Ampa (2019)	Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Kesesuaian Penempatan Kerja, dan Kinerja Pegawai	Kesesuaian penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi meningkatkan kinerja.
I Made Sudana (2021)	Pengaruh Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI)	Penempatan, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Pegawai	Penempatan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penempatan yang tepat dan lingkungan kerja yang baik meningkatkan kinerja.
Muhammad Iqbal, Siti Nurjanah, dan Dwi Rahayu (2022)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Gema Insani Press di Depok	Penempatan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penempatan kerja dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penempatan kerja juga berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja.



<p>La Ode Muhammad Arlin (2021)</p>	<p>Pengaruh Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara</p>	<p>Penempatan Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan</p>
<p>Milatul Hasanah (2019)</p>	<p>Pengaruh Penempatan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Syariah</p>	<p>Penempatan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari penempatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber: Penelitian Terdahulu

