BAB II

PENEMPATAN, ROTASI DAN KINERJA KARYAWAN

A. Penempatan Karyawan

1. Pengertian Penempatan Karyawan

Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.[1]

Beberapa definisi penempatan karyawan menurut beberapa ahli, antara lain;

a. Marihot Tua Efendi Hariandja mengemukakan bahwa "Penempatan SDM merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/Karyawan baru atau Karyawan yang berbeda".[2]

b. Mathis & Jackson mengemukakan bahwa "Penempatan SDM adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaaan yang tepat,

[1] Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 163.

[2] Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan".[3]

c. Melayu S.P Hasibuan mengemukakan bahwa "Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada karyawan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada Karyawan yang bersangkutan".[4]

d. Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa "Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab".[5]

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan SDM adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

---

[3] R.L. Mathis & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 32.
[4] Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 63.
[5] Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 162.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam operasional (pelaksanaan) sebuah bisnis yang sudah mulai berkembang umumnya sudah melibatkan lebih dari satu orang, agar semua dapat bekerja dengan baik maka perlu penempatan karyawan sesuai kemampuan dan keahliannya, jelas item pekerjaannya, jelas alur tanggung jawabnya, jelas perintahnya (perintah dari satu pimpinan bukan dari dua pemimpin). Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surah Az-zumar, ayat 29:

ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا رَّجُلًا فِيهِ شُرَكَآءُ مُتَشَٰكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِّرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا ۚ ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ۚ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢٩﴾

"Allah membuat perumpamaan (yaitu) seorang laki-laki (budak) yang dimiliki oleh beberapa orang yang berserikat yang dalam perselisihan dan seorang budak yang menjadi milik penuh dari seorang laki-laki (saja); Adakah kedua budak itu sama halnya? segala puji bagi Allah tetapi kebanyakan mereka tidak mengetahui".[6]

Ayat di atas menunjukkan bahwa kedua budak tersebut tidak sama. Seseorang budak yang tunduk kepada seseorang akan menerima perintah hanya dari satu arah, sementara seorang budak yang dimiliki oleh beberapa orang yang berselisih tidak dapat memiliki pendirian yang teguh dalam melaksanakan perintah.[7]

Dalam penempatan karyawan selain harus mempunyai keahlian yang mumpuni juga harus memiliki pendirian yang teguh dalam melaksanakan tugas. Penempatan merupakan proses penugasan karyawan baru atau penugasan kembali karyawan lama terhadap tugas yang

[6] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2004), 416.
[7] Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 154

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (tranfer), dan penurunan Karyawan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja.[8]

Berdasarkan pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa penempatan karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi yang paling sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kepribadian karyawan tersebut.

Selain seorang karyawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian, seorang karyawan juga harus bisa mengemban amanah yang diberikan atasannya.Yakni, berupa jabatan yang sudah diberikan kepadanya, namun seorang atasan juga harus bisa menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuanya. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat An-nisa', ayat 58:

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS. An Nissa' Ayat : 58).[9]

---

[8] Marihot Tua Effendi Harindja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002), 159.

[9] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2004), 87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ayat di atas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian di bidang tersebut. Jadi, dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Dalam pelaksanaan penempatan, faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:[10]

a. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau promosi karyawan baru.

b. Latar Belakang Pendidikan

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan yang bersangkutan

[10] Bedjo Siswanto. *Manejemen Tenaga Kerja* (Bandung : Sinar Baru, 1999), 88.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dan diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh.

e. Faktor Status Perkawinan

Mengetahui status perkawinan karyawan merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya, lembaga akan lebih mudah menempatkan seseorang. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

f. Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan, faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

g. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

3. Tujuan Penempatan

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku. Begitu juga dengan penempatan karyawan, manajer sumber daya manusia, dalam menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan bertujuan agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, selain juga bertujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut[11]:

a. Pengetahuan

b. Kemampuan

c. Keahlian

d. Keahlian

B. Rotasi karyawan

1. Pengertian Rotasi karyawan

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan pembahasannya pada pengaturan peranan manusia yang ada dalam suatu organisasi. Pengaturan tersebut menurut Hasibuan meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.[12] Sedangkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis dan Jackson adalah sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.[13] Dari beberapa

---

[11] B. Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Jakarta*: Bumi Aksara, 2005), 133.

[12] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*(Jakarta : Bumi Aksara, 2003), 10.

[13] Mathis, R.L. & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah bagaimana cara untuk dapat mengolah SDM agar dapat mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi. Salah satu bentuk pengolah SDM ialah dengan adanya rotasi karyawan.

Rotasi karyawan merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu fungsi pengembangan. Rotasi karyawan pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan rotasi karyawan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

Rotasi karyawan secara definisi memiliki beberapa arti. Beberapa arti dari rotasi karyawan menurut beberapa ahli, antara lain;

a. Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa "Rotasi karyawan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan".[14]
b. Hariandja mengemukakan bahwa "Rotasi karyawan adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horinzontal dengan tujuan

[14] Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia edisi 2*(Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan".[15]

c. Robins mengemukakan bahwa "Rotasi karyawan adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan".[16]

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat kesamaan mengenai pengertian Rotasi karyawan, yaitu: Rotasi karyawan merupakan suatu perubahan posisi karyawan. Proses perpindahaan dilakukan secara horizontal atau pada rangking yang sama, agar mengurangi kejenuhan. Selain itu rotasi karyawan merupakan suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat *horizontal* dengan jenis serta tanggung jawab yang ditanggung oleh karyawan akan berbeda. Hal ini dilakukan dalam periode tertentu demi mengurangi tingkat kejenuhan pekerjaan serta menambah pengalaman kerja karyawan.

2. Prinsip dan Tujuan Rotasi karyawan

Prinsip Rotasi karyawan menurut Hasibuan adalah "merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat".[17] Tujuan dari pelaksanaan rotasi karyawan ini pada intinya adalah untuk menciptakan

---

[15] Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Personalia Perusahaan* (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006), 157.
[16] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 649.
[17] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), 102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Winardi dalam bukunya *manajemen sumber daya manusia*, "memperhatikan pengertian dari rotasi karyawan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi".[18]

Sedangkan tujuan khusus dari pelaksanaan Rotasi karyawan menurut Simamora adalah sebagai berikut :[19]

a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan karyawan yang ada dalam organisasi.
b. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir.
c. Memperluas dan menambah pengetahuan.
d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu Karyawan.
e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja.
f. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

Hasibuan berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi karyawan adalah sebagai berikut :[20]

a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

---

[18] Winardi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Grafiti, 2004) , 167.
[19] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi2* (Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997), 167.
[20] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), 102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau karyawan.
c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
e. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
f. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
g. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya.
h. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya rotasi karyawan seperti: jenjang karir, keseimbangan tenaga kerja, menambah pengalaman, mengurangi kejenuhan, imbalan, dan merupakan sanksi terhadap pelanggaran. Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari rotasi karyawan adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan semangat kerja baru dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan juga sebagai salah satu upaya menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Dasar-dasar Rotasi Karyawan

Hendaknya dalam pelaksanaan rotasi karyawan, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan dirotasikan. Hasibuan membagi dasar rotasi karyawan menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain :[21]

a. *Merit* System, yaitu perpindahan karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi karyawan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.

b. *Seniority System*, yaitu perpindahan karyawan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku karyawan yang baru.

c. *Spoil System*, yaitu perpindahan karyawan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo dasar pelaksanaan Rotasi karyawan yaitu :[22]

---

[21] Ibid.,

[22] Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia edisi 2* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Rotasi karyawan didasarkan atas kebijakan dan peraturan manajer, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam pedoman yang berlaku.
b. Rotasi karyawan didasarkan atas prinsip *The Right Man on The Right Job*, yang artinya rotasi karyawan dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
c. Rotasi karyawan sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
d. Rotasi karyawan sebagai media kompetisi yang rasional, artinya pelaksanaan rotasi karyawan berdasarkan kompetisi yang rasional berupa penilaian prestasi kerja.
e. Rotasi karyawan sebagai langkah untuk promosi karyawan bagi karyawan.
f. Rotasi karyawan dilakukan untuk mengurangi *labour turn over*.
g. Pelaksanaan rotasi karyawan harus terkoordinasi

C. Teori Efektivitas

Efektivitas menurut Hidayat (1986) suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) yang tercapai. Dimana makin besar presentasi target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.[23]

Pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif apabila hal tersebut sesuai dengan yang dikehendaki.

[23] http://dansite.wordpress.com/2009/03/28/pengertian-efektifitas/ Diakses (10 Juni 2015)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Artinya pencapaian hal yang dimaksudkan merupakan pencapaian tujuan dilakukan dengan tindakan-tindakan untuk mencapai hal tersebut.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi instansi dalam upaya mencapai tujuan.

Menurut pendapat Luthans, kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya atau disebut "*Level of Performance*". Bila karyawan yang memiliki *Level of Performance* tinggi maka dapat dikategorikan sebagai karyawan produktif. Sebaliknya jika ada karyawan yang *Level of Performance*-nya rendah maka dapat dikatakan sebagai karyawan yang sudah tidak produktif.[24]

[24] F. Luthans, *Perilaku Organisasi* New York: McGraw-hill, 2005), 279.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Sulistiani, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.[25] Beliau menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.[26] Hasibuan juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas kecakapan, pengalaman, dan kesunggulian serta waktu.[27] Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, dan peran tingkat motivasi seorang pekerja.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam Moh As'ad sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.[28] Menurut Rivai dan Basri, pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan

---

[25] Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), 223.
[26] Ibid., 223-224
[27] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), 94.
[28] Moh. As'ad, *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Liberty, 2003), 33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil seperti yang diharapkan.[29] "Kinerja karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".[30]

Dalam Pandangan Islam pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.[31] Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-quran, surat al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.[32]

Berdasarkan ayat tersebut, Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia atas apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja

---

[29] Vethzal Rivaidan Basri, *Peformance Appraisal: Sistem yang repat untuk Menilai Kinerja* Karyawan *dan Meningkatkan Daya Saing Perusahan*(Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005), 27.

[30] Anwar Prabu, Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), 9.

[31] Moh As'ad, *Psikologi Industri Edisi ke empat* (Jakarta PT. Rineka Cipta, 1991), 48.

[32] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2004),

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang baik pula bagi organisasinya, maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya.

Dari uraian kinerja dalam pandangan Islam di atas, jika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidah dalam kehidupannya maka energi spiritual yang berguna dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan definisi kinerja oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang didapat dari suatu pekerjaan dengan waktu telah ditetapkan sebelumnya atau selama periode waktu tertentu. Atau dapat juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan situasi kerja.[33]

Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:[34]

---

[33] Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1991), 49.
[34] Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kealiliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:[35]

a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketetapan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan

[35] Stephen P Robins, *Prilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 260.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sebagai komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id