

**PENGARUH ROTASI KERJA DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Palembang)**

Oleh:

**RESTY TRI SETYA**

**SKRIPSI**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2022**

## ABSTRAK

# PENGARUH ROTASI KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Palembang)

Oleh

**RESTY TRI SETYA**

PT. Pegadaian (Persero) merupakan salah satu lembaga non-Perbankan yang memberikan kredit kepada masyarakat atas hukum hipotek di Indonesia. Rotasi kerja menjadi masalah yang sangat menakutkan bagi karyawan, terutama karyawan yang tidak siap dengan perubahan baru. Karyawan menjadi cemas bila harus dipindah pada posisi baru dan harus menghadapi tantangan kerja yang asing. Program pelatihan masih belum efektif dan efisien khususnya pada pelatihan dengan metode virtual yang biasanya menggunakan aplikasi *zoom meeting*. Penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan objektif. Setiap awal tahun buku, Pegadaian menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap unit kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah rotasi kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 175 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan data primer. Analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda dan uji t. Hasil penelitian ini yaitu rotasi kerja berpengaruh positif signifikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran dari penelitian ini yaitu, rotasi kerja harus bersifat ilmiah, objektif dan meningkatkan produktivitas serta mengurangi kejenuhan karyawan. Program pelatihan harus sesuai kebutuhan dan berguna bagi pekerjaan karyawan. Lalu, atasan sebaiknya melakukan *controlling* (Pengawasan) secara berkala guna mengurangi perilaku-perilaku kerja kontraproduktif.

Kata Kunci : Rotasi Kerja, Pelatihan dan Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF JOB ROTATION AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE**

**(Study At PT Pegadaian (Persero) Palembang Regional Office)**

**By**

**RESTY TRI SETYA**

PT. Pegadaian (Persero) is one of the non-banking institutions that provide credit to the public for mortgage loans in Indonesia. Job rotation is a very scary problem for employees, especially employees who are not ready for new changes. Employees become anxious when they have to be transferred to a new position and have to face unfamiliar work challenges. The training program is still not effective and efficient, especially in training with virtual methods which usually use the zoom meeting application. Performance appraisal is carried out in a transparent and objective manner. At the beginning of each financial year, Pegadaian sets a Key Performance Indicator (KPI) for each work unit.

The purpose of this study was to determine whether job rotation and training had an effect on employee performance at PT. Pegadaian (Persero) Palembang Regional Office. The sample in this study was 175 respondents with a sampling technique using non-probability sampling with purposive sampling method. Data collection method using primary data. Analysis of the data used is multiple linear analysis and t test. The results of this study are that job rotation has a significant positive effect and training has a significant positive effect on employee performance. Suggestions from this research are, job rotation must be scientific, objective and increase productivity and reduce employee burnout. The training program must be appropriate to the needs and useful for the employee's job. Then, superiors should carry out periodic controls to reduce counterproductive work behaviors.

**Keywords:** Job Rotation, Training and Employee Performance.

**PENGARUH ROTASI KERJA DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Palembang)**

**Oleh :**

**RESTY TRI SETYA 1811011032**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan manajemen**

**Fakultas ekonomi dan bisnis universitas lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

Judul Skripsi : **PENGARUH ROTASI KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR WILAYAH PALEMBANG**

Nama Mahasiswa : **Resty Tri Setya**

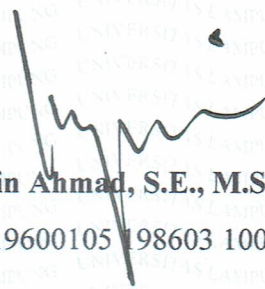
Nomor Pokok Mahasiswa : 1811011032

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Ketua Jurusan Manajemen

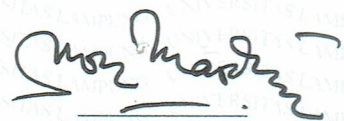
  
**Aripin Ahmad, S.E., M.Si.**  
NIP 19600105 198603 1005



**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua Penguji : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



**Penguji Utama : Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si.**



**Sekretaris Penguji : Mirwan Karim, S.E., M.M.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
**NIP 19660621 199003 1003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 01 Desember 2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Resty Tri Setya  
NPM : 1811011032  
Program Studi : S1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Rotasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Palembang”**. Adalah benar-benar hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi atau hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggungjawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandarlampung, 13 Desember 2022

Yang memberi pernyataan



Resty Tri Setya

NPM 1811011032

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Palembang, Sumatra Selatan pada tanggal 01 Juli 2000, sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara, dari bapak Robert dan ibu Erma. Penulis mengawali pendidikan formal Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SDN 1 Segala Mider pada tahun 2012, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di DCC Global Schools pada tahun 2015, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAS Kebangsaan Lampung Selatan pada tahun 2018. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Lampung pada tahun 2018. Selama kuliah, penulis aktif mengikuti beberapa organisasi, di antara lain: EBEC FEB Unila pada tahun 2018-2020 sebagai anggota dan pengurus, Kopma Unila pada tahun 2019-2020 sebagai anggota dan staff, dan Forkom Bidikmisi Unila pada tahun 2018-2022 sebagai anggota, pimpinan dan badan pengawas.



## **MOTTO**

“Ketahuilah bahwa kemenangan bersama kesabaran, kelapangan bersama kesempitan, dan kesulitan bersama kemudahan (HR Tirmidzi).”

“Selagi didalam organisasi tersebut masih terdapat manusia, maka organisasi tersebut tidak dapat dikatakan baik dan benar (Smoker).”

“Berpikir sebelum bertindak, bertindak jangan banyak mikir (RTS).”

## **PERSEMBAHAN**

Saya persembahkan skripsi ini kepada orang yang saya cintai dan yang telah berjuang memberikan yang terbaik untuk anak-anaknya dari kecil hingga sampai titik saat ini, yaitu ibu erma suryani selaku ibu kandung saya sendiri. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih karena telah menjadi pahlawan yang kuat dan sabar sehingga saya bisa sampai pada titik ini tanpa menuntut apapun.

Semoga dengan selesainya skripsi ini dapat menyampaikan rasa terima kasih yang amat mendalam dan semoga dapat membuat bangga.

## SANWACANA

Puji dan syukur kehadiran ALLAH SWT., yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Rotasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Palembang”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Penulisan skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan, motivasi, dan bimbingan dari berbagai pihak selama proses penyusunan. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan sekaligus pembahas 3 pada seminar proposal dan seminar hasil yang telah memberikan ilmu, kritik dan sarannya.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku pembimbing yang telah memberikan motivasi, ilmu, saran, kritik dan arahan, serta sabar dan ikhlas membimbing selama proses penyelesaian skripsi.
5. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. selaku pembahas 1 pada seminar proposal dan seminar hasil yang telah memberikan ilmu, kritik dan sarannya.
6. Ibu Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si. selaku pembahas 2 pada seminar proposal dan seminar hasil yang telah memberikan ilmu, kritik dan sarannya.
7. Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M. selaku pembahas 4 pada seminar proposal dan seminar hasil yang telah memberikan ilmu, kritik dan sarannya.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran yang luar biasa selama masa

perkuliahan.

9. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan bantuan selama menjalani proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
10. Keluargaku tersayang, Ibu, ayuk dan abang yang selalu mendo'akan dan memberikan dukungan dari awal perkuliahan sampai pada tahap penyelesaian skripsi ini dengan baik.
11. Manajemen 2018, terima kasih telah menjadi teman yang suportif selama kuliah. Dimanapun nanti kita berada semoga silaturahmi tetap terjaga dan sukses selalu.
12. Teman-teman seperjuangan, dalam hal ini tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Semoga hal-hal baik yang telah kalian berikan akan kembali baik kepada kalian, sukses selalu.
13. Ojek kampus (Jek-Bike), terima kasih telah menjadi ladang rezeki selama kuliah dan wadah penyambung silaturahmi dengan teman-teman Unila, jaya selalu.
14. Ebec Feb Unila terutama pengurus tahun 2020, terima kasih untuk kesempatannya dapat menjadi bagian dari kalian dan terima kasih atas pengalaman serta ilmunya selama berproses dari anggota sampai menjadi pengurus.
15. Kopma Unila, terima kasih untuk kesempatannya dapat menjadi bagian dari kalian dan terima kasih atas pengalaman serta ilmunya selama berproses.
16. Forkom Bidikmisi Unila terutama pengurus tahun 2021, terima kasih untuk kesempatannya dapat menjadi bagian dari kalian dan terima kasih atas pengalaman serta ilmunya selama berproses dari geforba sampai menjadi pengurus.

Bandarlampung, 13 Desember 2022  
Peneliti

Resty Tri Setya

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Rotasi Kerja.....	10
2.1.1. Pengertian Rotasi Kerja .....	10
2.1.2. Dasar-Dasar Rotasi Kerja .....	11
2.1.3. Manfaat Rotasi Kerja.....	12
2.1.4. Faktor Penyebab dan Alasan Rotasi Kerja .....	13
2.1.5. Dimensi Rotasi Kerja .....	16
2.2. Pelatihan.....	16
2.2.1. Pengertian Pelatihan .....	17
2.2.2. Metode Pelatihan .....	18
2.2.3. Manfaat Pelatihan .....	22
2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan.....	23
2.2.5. Dimensi Pelatihan.....	25
2.3. Kinerja Karyawan .....	26
2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	26
2.3.2. Dimensi Kinerja Karyawan .....	27
2.3.3. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	28
2.4. Penelitian Terdahulu .....	28
2.5. Kerangka Pemikiran.....	32
2.6. Pengembangan Hipotesis .....	33



<b>III. METODELOGI PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	35
3.2. Objek Penelitian.....	35
3.3. Sumber Data.....	36
3.3.1. Data Primer.....	36
3.3.2. Data Sekunder.....	37
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian.....	38
3.6. Definisi Operasional Variabel.....	39
3.7. Uji Instrumen Penelitian.....	41
3.7.1. Uji Validitas.....	41
3.7.2. Uji Reliabilitas.....	43
3.7.3. Uji Normalitas.....	45
3.8. Analisis Data.....	48
3.8.1. Analisis Data Kualitatif.....	48
3.8.2. Analisis Data Kuantitatif.....	49
3.9. Pengujian Hipotesis.....	49
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
4.1. Karakteristik Responden.....	51
4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	51
4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	52
4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	52
4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	53
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	54
4.2.1. Deskripsi Hasil Penelitian Variabel Rotasi Kerja.....	54
4.2.2. Deskripsi Hasil Penelitian Variabel Pelatihan.....	57
4.2.3. Deskripsi Hasil Penelitian Variabel Kinerja Karyawan.....	62
4.3. Hasil Analisis Data.....	65
4.3.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
4.4. Pengujian Hipotesis.....	66
4.5. Pembahasan.....	67
4.5.1. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang.....	67
4.5.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang.....	68
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>70</b>
5.1. Simpulan.....	70

5.2. Saran..... 70

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data pengembangan karier Pegadaian selama tahun 2021 .....	5
1.2 Jumlah Kepesertaan Pelatihan SDM .....	6
1.3 Biaya pelatihan, jumlah jam pelatihan, dan rata-rata jumlah jam pelatihan per karyawan .....	7
1.4 Pencapaian kinerja PT. Pegadaian (Persero).....	7
2.1 Penelitian Terdahulu .....	29
3.1 Operasional Variabel .....	39
3.2 Hasil Uji Validitas.....	41
3.3 Hasil Uji Reliabilitas .....	43
3.4 Hasil Uji Normalitas .....	46
3.5 Kriteria Penilaian Rata-Rata .....	48
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	51
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	52
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	52
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	53
4.6 Persentase Jawaban Responden Tentang Kejenuhan Karyawan .....	54
4.7 Persentase Jawaban Responden Tentang Pengetahuan Karyawan .....	54
4.8 Persentase Jawaban Responden Tentang Persiapan Manajemen.....	55
4.9 Persentase Jawaban Responden Tentang Penempatan Kerja.....	55

4.10 Persentase Jawaban Responden Tentang Hubungan Antar Karyawan .....	56
4.11 Nilai Rata-Rata Dimensi pada Rotasi Kerja.....	57
4.12 Persentase Jawaban Responden Tentang Kepuasan .....	57
4.13 Persentase Jawaban Responden Tentang Kegunaan .....	58
4.14 Persentase Jawaban Responden Tentang Pengetahuan.....	59
4.15 Persentase Jawaban Responden Tentang Aplikasi Untuk Berlatih.....	59
4.16 Persentase Jawaban Responden Tentang Hasil Organisasi Individu .....	60
4.17 Persentase Jawaban Responden Tentang Hasil Organisasi Global.....	60
4.18 Nilai Rata-Rata Dimensi pada Pelatihan.....	61
4.19 Persentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Tugas .....	62
4.20 Persentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Kontetektual .....	62
4.21 Persentase Jawaban Responden Tentang Perilaku Kerja Kontraproduktif ....	63
4.22 Nilai Rata-Rata Dimensi pada Kinerja Karyawan .....	64
4.23 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
4.24 Hasil Uji T.....	6

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	32
3.1 Hasil Grafik Histogram .....	47
3.2 Hasil <i>Probability Plot</i> .....	47



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang harus diperhatikan bagi suatu organisasi, karena hampir semua kegiatan operasional organisasi dilakukan oleh manusia. SDM yang dimaksud ialah karyawan, karyawan menjadi aset yang berharga bagi sebuah perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan, sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya. Karyawan merupakan aset yang perlu dikelola, dikaji dan dievaluasi dengan tepat. Karyawan mampu menghasilkan kreativitas serta inovasi yang akan membantu perusahaan dalam memperoleh laba dan mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi tercapai maka diperlukan peran individu berupa dedikasi dan komitmen seseorang dalam aktivitas organisasi serta dengan pengelolaan individu yang tepat seperti pelatihan, kesempatan, motivasi serta kesesuaian antara pendidikan dengan latar belakang mampu menghasilkan kinerja yang maksimal.

Indrayanti (2014) menyatakan bahwa rotasi kerja merupakan pergantian posisi atau jabatan seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Rotasi kerja dapat dimanfaatkan untuk latihan tertentu jika dilakukan pengujian, perwakilan dapat dipindahkan ke posisi yang berbeda dari yang serupa bahkan keluar dan memiliki kebutuhan keahlian yang sama (Kaymaz, 2010). Rotasi kerja terjadi akibat dua faktor, yaitu permintaan sendiri dan alih tugas produktif (ATP).

Rotasi kerja menjadi masalah yang sangat menakutkan bagi karyawan, terutama karyawan yang tidak siap dengan perubahan baru. Karyawan menjadi cemas bila harus dipindah pada posisi baru dan harus menghadapi tantangan kerja yang baru. Karyawan merasa dirinya sukses pada posisi sebelumnya, namun ketika berada pada posisi yang baru mereka merasa tidak mampu menguasai hal - hal baru. Persoalan yang relevan dengan rotasi kerja adalah bila program rotasi kerja itu tidak dilakukan secara terencana oleh organisasi. Hal ini sering terjadi pada organisasi

yang lemah manajemennya. Oleh karena tidak ada perencanaan matang, maka dana untuk mencegah dampak buruk rotasi kerja tidak akan dianggarkan. Selain itu karyawan yang terkena rotasi adalah karyawan yang tidak disukai oleh pimpinan. Karyawan yang disukai oleh pimpinan tidak akan terkena rotasi. Rotasi kerja juga bisa terjadi secara mendadak, tanpa ada persiapan yang memadai. Rotasi kerja juga dapat terjadi pada semua karyawan yang dipersepsikan tidak dapat mengikuti ritme kerja pimpinan. Dampak buruk akan terjadi bila rotasi kerja tidak direncanakan dengan baik. Karyawan yang terkena rotasi kerja tidak akan mendapatkan pelatihan dan konseling yang memadai. Mereka menjadi stress karena tidak tahu apa yang harus dikerjakan dengan posisi barunya. Hal ini didukung oleh penelitian yang melibatkan 115 karyawan diplomat di Malaysia yang hasilnya adalah rotasi kerja tersebut telah menyumbang 25,3% munculnya stress (Sanali & Bahron, 2013). Kinerja karyawan cenderung turun. Selain itu karyawan yang terkena rotasi kerja menjadi curiga dan tidak mempercayai pimpinan dalam mengelola organisasi. Karyawan menjadi yakin bahwa rotasi kerja dilakukan sebagai cara halus pemimpin untuk menyingkirkan karyawan yang tidak disukainya.

Pelatihan pada umumnya merupakan suatu proses belajar bagi karyawan, baik karyawan baru ataupun karyawan lama guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat menjalankan tugas dengan baik sehingga kinerja personal karyawan akan meningkat secara positif. Rachmawati (2016) mendefinisikan pelatihan adalah sebuah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap serta proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Pelatihan akan menyebabkan perubahan dalam kinerja karyawan, dimana perubahan tersebut dalam hal kompetensi, daya tanggap, dan produktivitas (Sendawula *et. al.*, 2018). Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan, yaitu efektivitas biaya, materi program yang dibutuhkan, prinsip-prinsip pembelajaran, ketepatan dan kesesuaian fasilitas, kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, serta kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan (Rivai & Sagala, 2009).

Kinerja pada umumnya dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Koopmans, *et. al.* (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kinerja karyawan dapat diukur dari kinerja tugas, yaitu kualitas dan kuantitas pegawai, kinerja kontekstual, yaitu dapat bekerjasama dan berkomunikasi dengan rekan sesama kerja, serta perilaku kerja kontraproduktif, yaitu pegawai melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (Mangkunegara, 2012:13).

Penelitian sebelumnya, Tuei & Saina (2015) menjelaskan bahwa manajemen perusahaan perlu merestrukturisasi dan mendesain ulang kerangka rotasi pekerjaan mereka sebagai non-Finansial, serta membutuhkan motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memiliki koefisien regresi positif.

Akbar & Hafeez (2015) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki Dampak signifikan dan hubungan positif dengan kinerja karyawan dan pengembangan area. Hal ini akan sangat membantu bagi profesional sumber daya manusia di industri farmasi di Karachi Pakistan untuk memahami dan mengetahui pentingnya dampak pelatihan meningkatkan kinerja karyawan di berbagai bidang kinerja & pengembangan, bekerja di berbagai departemen perusahaan farmasi di Karachi.

Penelitian yang dilakukan Jocom, j., *et. al.* (2017) menunjukkan hasil bahwa rotasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif pada kinerja pegawai. PT. Pegadaian (Persero) Manado sebaiknya lebih memperhatikan dalam mengelola program rotasi kerja, untuk mencegah ketidakpuasan dari pegawai.

Kesimpulan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki hasil yang berbeda. Penelitian Tuei &

Saina memiliki hasil koefisien regresi positif dengan catatan manajemen harus mendesain kembali rotasi kerja agar sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sedangkan penelitian Jocom, j., *et al.* menunjukkan hasil bahwa rotasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian untuk penelitian tentang pelatihan menunjukkan hasil yang positif yaitu dapat mempengaruhi kinerja secara positif. Oleh karena itu, berdasarkan perbedaan hasil tersebut menjadi salah satu yang melatarbelakangi peneliti untuk melakukan penelitian ulang pada objek yang berbeda.

PT. Pegadaian (Persero) merupakan salah satu lembaga non-Perbankan yang memberikan kredit kepada masyarakat atas hukum hipotek di Indonesia. Meningkatnya pelanggan di PT. Pegadaian (Persero), maka diperlukan kinerja pegawai yang lebih mumpuni dalam menghadapi nasabah. Dalam menangani banyak pelanggan, PT. Pegadaian (Persero) perlu meningkatkan kinerja pegawainya terutama untuk mencegah beberapa faktor yang dapat menyebabkan turunnya kinerja pegawai seperti kebosanan dan stres.

Pegadaian berupaya untuk menciptakan organisasi yang ramping, efektif dan efisien. Namun sejalan dengan perkembangan usaha Pegadaian, kebutuhan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki *attitude* dan kompetensi yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai budaya Pegadaian juga mengalami peningkatan.

Menelusuri kinerja karyawan di PT. Pegadaian (Persero), pegawai wajib melakukan rotasi kerja sebagaimana ketentuan tertulis sebelum menjadi pegawai tetap di Pegadaian, sebagai kesepakatan sejak awal, karyawan harus mendapatkan rotasi kerja dan pelatihan sebagai ketentuan yang harus dipatuhi oleh karyawan tetap di Pegadaian.

Pegadaian memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk meningkatkan kariernya. Peningkatan karier bisa didapatkan apabila karyawan memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, Pegadaian telah merancang *career path* yang jelas yang disusun berdasarkan *framework* pengembangan karier (*Career Development*) dengan mempertimbangkan masing-masing faktor, yaitu kebutuhan perusahaan dan aspirasi karyawan. Dalam konsep *career management*, promosi dan mutasi menjadi

bagian dari rangkaian pengelolaan SDM yang menggerakkan karier karyawan dalam rangka pengembangan talenta. Promosi dan mutasi/rotasi diberlakukan dengan maksud memberikan pengalaman menyeluruh kepada setiap karyawan tentang keseluruhan operasional dan bisnis yang dikembangkan Pegadaian. Melalui kebijakan promosi dan mutasi ini, karyawan dapat mengenal prosedur, sistem, kebijakan, hingga kegiatan sehari-hari dan visi yang ingin dicapai Pegadaian (Laporan tahunan, 2021).

Tabel 1.1 Data pengembangan karier Pegadaian selama tahun 2021

Hasil Review	2021	2020
Promosi	1.241	3.606
Mutasi/Rotasi	566	421
Demosi	16	12

(Laporan tahunan, 2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah promosi dan mutasi/Rotasi pada tahun 2021 mengalami penurunan atau lebih sedikit dibandingkan tahun 2020, sedangkan karyawan yang mengalami demosi pada tahun 2021 lebih banyak dibandingkan tahun 2020. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2021 pengembangan karier di Pegadaian mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sehingga hal ini menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk memperbaiki kembali terkait pengembangan karier karyawan agar tahun selanjutnya dapat mengalami peningkatan.

Penerapan rotasi kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang ditentukan berdasarkan keputusan pimpinan wilayah dan pimpinan cabang. Rotasi yang ditetapkan oleh pimpinan wilayah biasanya didasarkan atas peningkatan *grade* yang dicapai oleh karyawan sehingga karyawan perlu dirotasi atau dimutasi ke tempat atau posisi yang baru serta dapat didasarkan oleh faktor lainnya. Rotasi yang ditetapkan pimpinan cabang biasanya dilakukan setiap satu tahun sekali dan masih dalam lingkup cabang tersebut, hanya rotasi ke kantor unit yang berbeda. Rotasi kerja dilakukan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman baru, serta mengurangi rasa bosan dan stres. Berdasarkan hasil wawancara terhadap salah satu karyawan PT. Pegadaian (Persero) area Lampung, pelaksanaan rotasi kerja masih belum maksimal karena keputusan yang dibuat oleh atasan terkadang tidak sesuai



dengan kebutuhan karyawan. Kemudian dengan adanya rotasi kerja membuat karyawan mengeluh dan stres karena harus membuat strategi baru untuk menarik nasabah di tempat kerja baru agar target KPI tercapai.

Pegadaian harus menjalankan program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan agar kualitas dan kapasitas SDM Pegadaian terus meningkat. Program ini tidak hanya ditujukan untuk mendukung pelaksanaan strategi jangka pendek Pegadaian, tetapi juga untuk menunjang keberlangsungan usaha Pegadaian secara jangka panjang. Program pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab dari Divisi Pegadaian *Corporate University* (Corpu). Corpu memiliki peran sentral dalam menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan SDM diharapkan mampu menyediakan talenta SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan sikap yang mendukung optimalisasi produktivitas karyawan serta pencapaian sasaran Pegadaian melalui program pelatihan yang bersinergi dengan perkembangan bisnis Pegadaian.

Sepanjang tahun 2021, Perusahaan mengikutsertakan karyawannya dalam 807 program pelatihan dan pengembangan kompetensi, baik diselenggarakan secara in-house maupun yang diselenggarakan oleh pihak ketiga dengan metode pembelajaran inclass, virtual training dan e-learning. Akumulasi yang mengikuti program tersebut sebanyak 258.567 peserta dibandingkan tahun sebelumnya yaitu 357.927 peserta.

Tabel 1.2 Jumlah Kepesertaan Pelatihan SDM

Jenis Pelatihan	2021	2020
Pelatihan Leadership	2.338	2.048
Pelatihan Bisnis	20.649	25.901
Pelatihan Supporting	16.928	9.870
e-Learning	9.870	310.851
Lain-lain	31.397	9.257
<b>Jumlah</b>	<b>258.567</b>	<b>357.927</b>

(Laporan tahunan, 2021)

Tabel 1.3 Biaya pelatihan, jumlah jam pelatihan, dan rata-rata jumlah jam pelatihan per karyawan

	Realisasi 2021	Realisasi 2020	Pertumbuhan (%)
Biaya Pelatihan Tenaga Kerja (Rp)	63.083.199.773	68.650.511.779	-8,11%
Jumlah Jam Pelatihan (jam)	1.643.057	1.617.668	1,57%
Rata-rata Jumlah Jam Pelatihan per Karyawan (jam)	110	114	4,39%

(Laporan tahunan, 2021)

Program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dan diikuti oleh berbagai unit kerja, yaitu pusat, area, cabang dan gabungan dengan target peserta dari golongan 4-16. Berdasarkan hasil wawancara terhadap salah satu karyawan PT. Pegadaian (Persero) area Lampung, penerapan program pelatihan masih belum efektif dan efisien khususnya pada pelatihan dengan metode virtual yang biasanya menggunakan aplikasi *zoom meeting*. Menurut karyawan tersebut, metode ini kurang efektif karena materi yang disampaikan terkadang kurang jelas atau sulit dipahami, fasilitas kurang memadai dan waktu pelaksanaan terkadang kurang tepat, serta banyak karyawan yang tidak bersungguh-sungguh dalam mengikuti program pelatihan karena secara virtual sehingga tidak dipantau oleh pimpinan.

Tabel 1.4 Pencapaian kinerja PT. Pegadaian (Persero)

Pencapaian	2021	2020
Pendapatan Usaha	Rp20,64 Triliun	Rp21,96 Triliun
Laba Bersih	Rp2,43 Triliun	Rp2,02 Triliun
Total Aset	Rp65,78 triliun	Rp71,47 Triliun
Skor Penerapan GCG	98,88 (Sangat Baik)	98,60 (Sangat baik)
Skor CGPI	87,71 (Sangat Terpercaya)	85,80 (Sangat terpercaya)

(Laporan tahunan, 2021)

Pegadaian secara periodik melakukan penilaian kinerja karyawan. Proses penilaian kinerja di lakukan secara transparan dan objektif. Setiap awal tahun buku, Pegadaian menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap unit kerja yang kemudian diturunkan menjadi KPI untuk masing-masing individu di unit kerja tersebut. KPI Unit Kerja adalah target kinerja yang merupakan *cascading* dari target kinerja Pegadaian yang dimulai dari Divisi, Kantor Wilayah, Kantor Area, Kantor Cabang sampai dengan Unit Pelayanan Cabang/Syariah. Sedangkan *Key Performance Indicator* Individu adalah penilaian kinerja individu di dalam unit kerja yang mendukung tercapainya KPI Unit Kerja. Penilaian kinerja, baik untuk Unit Kerja maupun Individu didasari oleh pencapaian KPI masing-masing. Hasil

penilaian kinerja merupakan landasan bagi Pegadaian untuk melakukan penyesuaian karier terhadap karyawan dan juga menjadi bagian dari strategi pengembangan talenta bagi karyawan. Sejak tahun 2019 lalu, Pegadaian juga telah menerapkan *Performance Management System* yang menitikberatkan pada pencapaian KPI dengan bobot penilaian Kuantitatif 90% dengan tujuan mendorong tumbuhnya budaya berkinerja (*Performance Culture*). Sedangkan komponen Budaya Kerja dengan bobot 10% yang bersumber dari nilai-nilai Perusahaan diperkenalkan sebagai Kompetensi Inti (*Core Competency*) yang mulai diukur gap-nya dan dikembangkan kompetensi melalui proses asesmen kompetensi dan validasi penilaian para atasan karyawan. Hasil penilaian digunakan untuk melakukan kebijakan pengelolaan SDM hingga ke level setiap individu. Melalui penilaian tersebut, Perusahaan memiliki profil dari setiap karyawan yang akan menjadi bahan untuk melakukan kebijakan terkait, seperti *Coaching Mentoring*, Pengembangan, serta *Reward* dan *Punishment* (Laporan tahunan, 2021).

Penjelasan dari uraian latar belakang masalah dan fenomena, serta adanya beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan rotasi kerja dan pelatihan kerja. Hal ini mendorong peneliti mengambil judul **“Pengaruh Rotasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Palembang”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang dapat diidentifikasi dari latar belakang di atas adalah sebagai berikut :

1. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang.
2. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Bagi Instansi  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsi pemikiran yang berguna sebagai bahan pengambilan kebijakan strategis dalam upaya mengetahui Pengaruh Rotasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada instansi yang dimaksud.
2. Bagi Akademik  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Peneliti  
Hasil dari penelitian ini sebagai sarana aktualisasi diri, menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan teori yang didapatkan selama bangku kuliah, terutama di bidang sumber daya manusia dalam mencapai gelar sarjana.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Rotasi Kerja**

Perusahaan merupakan tempat dimana para karyawan menjalankan tugasnya masing-masing. Dalam perusahaan terdapat karyawan yang mengalami kejenuhan atau rasa bosan atas pekerjaan yang dilakukannya. Pimpinan harus mempunyai solusi untuk mengatasi hal tersebut, salah satunya adalah dengan melakukan rotasi kerja. Rotasi kerja merupakan suatu proses perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau perpindahan lokasi tempat kerja. Misalnya dari bagian kasir pindah ke bagian penaksir atau sebelumnya ditempatkan di kantor cabang A lalu di rotasi ke cabang lainnya atau ke kantor unit yang masih dalam lingkup satu perusahaan.

#### **2.1.1. Pengertian Rotasi Kerja**

Indrayanti (2014) menyatakan bahwa rotasi kerja merupakan pergantian posisi atau jabatan seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktifitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindahkan ke pekerjaan lain, biasanya yang tingkat kerjanya yang sama dan juga memiliki syarat-syarat yang sama pula. Rotasi pekerjaan yang tidak langsung dapat memberikan manfaat pada organisasi. Oleh sebab itu, karyawan yang memiliki banyak keterampilan memberi manajemen lebih banyak dalam merancang suatu pekerjaan, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mengisi lowongan - lowongan pekerjaan. Rotasi kerja merupakan sebuah desain pekerjaan yang dilakukan dengan pendekatan yang dapat digunakan oleh banyak organisasi di berbagai tingkatan. Ternyata, rotasi kerja dapat dimanfaatkan untuk latihan tertentu jika dilakukan pengujian, perwakilan dapat dipindahkan ke posisi yang berbeda dari yang serupa bahkan keluar dan memiliki kebutuhan keahlian yang sama (Kaymaz, 2010).

Saravanan *et. al.* (2017), menyebutkan bahwa rotasi kerja menurunkan tingkat kebosanan yang mengarah pada peningkatan tingkat motivasi karyawan. Tak kalah pentingnya, rotasi pekerjaan meningkatkan kesehatan psikologis dan fisik

karyawan melalui penciptaan sikap positif karyawan dan diversifikasi pekerjaan melalui pengurangan kebosanan dan motivasi diri terhadap pekerjaan mereka (Ajusa & Atambo, 2016).

Alasan lain dilakukannya rotasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai (Tumipa & Rumokoy, 2018). Adanya rotasi pekerjaan diharapkan dapat menstimulasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja dari pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik (Rahman & Solikhah, 2016).

Kesimpulan dari beberapa definisi di atas bahwa rotasi kerja merupakan suatu proses perpindahan karyawan berdasarkan interval waktu atau periode yang telah ditentukan. Perpindahan yang dimaksud ialah pindah ke pekerjaan lain atau pindah ke tempat kerja lain agar karyawan dapat adaptif, kreatif dan inovatif, serta untuk mengatasi kejenuhan. Hal tersebut dianggap sebagai pendekatan praktis untuk memperkaya dan memperluas tugas pekerjaan seorang karyawan, serta untuk meningkatkan pemahaman dan kredensialnya dalam semua aspek. Rotasi kerja dilakukan atas dasar persetujuan diawal antara karyawan dengan atasan sehingga tidak ada penolakan ketika rotasi kerja dilakukan.

### **2.1.2. Dasar-Dasar Rotasi Kerja**

Hasibuan (2018:102-103) membagi dasar rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:

#### *1. Merit System*

Perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi kerja yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat. Seorang karyawan di rotasi atas dasar prestasi yang dicapainya sehingga karyawan tersebut dapat dipindahkan ke posisi

pekerjaan atau tempat kerja yang lebih tepat agar prestasi kerja atau kinerjanya semakin meningkat.

## 2. *Seniority System*

Perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru. Seseorang di rotasi atas dasar lamanya berkerja sehingga dilakukan rotasi ke pekerjaan atau tempat yang baru.

## 3. *Spoil System*

Perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka. Karyawan dipindah ke posisi baru atau tempat kerja baru atas dasar negosiasi antara atasan dengan karyawan sesuai kehendak karyawan tersebut.

### **2.1.3. Manfaat Rotasi Kerja**

Manfaat dari rotasi kerja menurut Robbins & Judge (2008), sebagai berikut:

1. Mengurangi kelelahan.
2. Memperluas inspirasi dengan membuat varietas untuk latihan pekerja.
3. Membantu karyawan dengan melihat bagaimana pekerjaan mereka akan menambah kontribusi terhadap perusahaan.

Rotasi kerja itu mampu mengurangi kebosanan/kejenuhan kerja karyawan dan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan adanya kegiatan yang dilakukan karyawan (Andriani, 2013). Beberapa manfaat rotasi kerja diatas rotasi pekerjaan juga mempunyai manfaat yang tidak langsung bagi suatu organisasi ialah karyawan dengan rentang keterampilan yang lebih luas dapat juga memberikan kesempatan manajemen dalam penjadwalan kerja dengan menyesuaikan diri dalam perubahan serta dengan mengisi waktu yang kosong. Oleh sebab itu, karyawan dapat menyalurkan keterampilan pada organisasi dengan waktu yang kosong yang mereka miliki. Manfaat lainnya dari rotasi kerja yaitu dapat membantu manajer

dalam menghadapi presensi karyawan serta mengatur jadwal karyawan, sehingga saat kejadian itu terjadi manajer dapat dengan cepat mengisi jadwal yang kosong pada karyawan dan dapat melaukan pekerjaan dengan keterampilan yang mereka miliki.

Manfaat lain rotasi kerja selain membantu manajer dalam menghadapi presensi ialah, bagi kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi menurut Anggraini (2013), sebagai berikut:

1. Bagi karyawan:
  - a) Memperluas atau pengembangan karyawan;
  - b) Menghilangkan kejenuhan terhadap karyawan dan;
  - c) Mengatasi perselisihan dengan kondisi fisik karyawan.
2. Bagi perusahaan atau organisasi:
  - a) Membuat keselarasan antara SDM dan potongan pekerjaan atau posisi;
  - b) Kegunaan kerja inkrement dan;
  - c) Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi seseorang.

Penjelasan dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat rotasi kerja ialah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas wawasan dan pengalaman kerja, menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan menjadi semangat untuk bekerja serta fleksibilitas dan mengurangi rasa jenuh terhadap tugas yang monoton.

#### **2.1.4. Faktor Penyebab dan Alasan Rotasi Kerja**

Organisasi khususnya dalam hal ini atasan atau MSDM perlu memperhatikan faktor dan alasan mengapa rotasi kerja perlu dilakukan. Hal ini bertujuan agar rotasi kerja dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai harapan organisasi dan karyawan. Sebab-sebab rotasi kerja menurut Hasibuan (2018:104), diklasifikasikan menjadi:

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan dari karyawan yang bersangkutan dan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Rotasi permintaan sendiri pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa



tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisa yang bersangkutan:

- a. Kesehatan, fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas dalam/kantor.
- b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksakannya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

## 2. Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan yang sesuai dengan keterampilan. ATP ini didasarkan pada *production transfer, replecement transfer, verasility transfer, shift transfer, remedial transfer, personil transfer, production transfer, temporary transfer dan permanent transfer*.

### a. *Production transfer*

Bentuk mutasi horizontal yang ditunjukkan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/jabatan dan peningkatannya dapat terjamin.

### b. *Replecement transfer*

Penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditunjukkan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerjaan-pekerjaan yang masih baru. *Replacement transfer* biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan penciutan tenaga kerja. Dalam keadaan semacam ini ada kecendrungan untuk mengganti / membuang tenaga kerja baru dan belum berpengalaman untuk mempertahankan tenaga kerja yang lama .

### c. *Verasility transfer*

*Personality transfer* merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu *personality transfer* dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.

d. *Shift transfer*

Bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan yang sama. Pemindahan tersebut terjadi karena jabatan/pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh banyak tenaga kerja yang masing-masing tergabung dalam kelompok-kelompok kerja.

e. *Remedial transfer*

Bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

f. *Personil transfer*

Bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak/ keinginan tenaga kerja yang bersangkutan, misalnya karena karyawan merasa tidak sesuai dengan minat dan bakatnya, atau alasan-alasan lain yang dapat diterima oleh pimpinan organisasi.

g. *Production transfer*

Bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri. Misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktifitas, reorganisasian dan alasan lainnya.

h. *Temporary transfer*

Bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

i. *Permanent transfer*

Kembalikan dari *temporary, permanent transfer* artinya pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat difinitif.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya rotasi kerja disebabkan atas keinginan perusahaan dan keinginan karyawan sendiri. Rotasi kerja atas keinginan perusahaan dilakukan dengan alasan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, baik dalam pekerjaan maupun dalam lingkungan tempat bekerja serta untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Sedangkan rotasi kerja atas keinginan karyawan biasanya disebabkan karena alasan keluarga, kesehatan, maupun alasan pribadi lainnya. Misalnya karyawan tersebut merasa kurang cocok pada posisi jabatan yang semula, sehingga ia tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya.

#### **2.1.5. Dimensi Rotasi Kerja**

Dimensi dari rotasi kerja yang dikembangkan oleh Kaymaz (2010), sebagai berikut:

1. Tingkat kejenuhan kerja terhadap karyawan.
2. Memiliki tambahan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi.
3. Persiapan manajemen.
4. Pemilihan posisi kerja yang tepat yang disukai karyawan.
5. Mengembangkan hubungan sosial terhadap sesama pekerja.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi rotasi kerja, yaitu kejenuhan karyawan, pengetahuan karyawan, persiapan manajemen, penempatan kerja dan hubungan antar karyawan.

## **2.2. Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi yang berguna untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini perlu menjadi perhatian organisasi agar mampu memberikan fasilitas terbaik dalam melaksanakan pelatihan guna mendapatkan hasil kinerja yang efektif dan efisien.

Pada dasarnya tujuan pelatihan yaitu untuk mengembangkan karyawan agar terampil, terdidik, dan terlatih secara profesional dan siap kerja dalam bidangnya masing-masing.

### **2.2.1. Pengertian Pelatihan**

Henry Simamora dalam Sulistiyani (2009), menjelaskan bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat.

Pelatihan merupakan instrumen yang berperan penting dalam menjembatani antara tingkat kinerja saat ini dan tingkat kinerja yang diharapkan (Raza *et. al.*, 2017). Pelatihan akan menyebabkan perubahan dalam kinerja karyawan, dimana perubahan tersebut dalam hal kompetensi, daya tanggap, dan produktivitas (Sendawula *et. al.*, 2018).

Program-program telah banyak dilakukan oleh setiap organisasi, karena pelatihan dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Terlebih lagi ketika organisasi merekrut karyawan dari latar belakang pendidikan dan keahlian yang berbeda dan adanya kebijakan baru dalam perusahaan, maka untuk menyelaraskan antara kemampuan karyawan dengan spesifikasi pekerjaan atau situasi yang ada dalam suatu organisasi yaitu melalui pelatihan. Selain itu, (Roshchin & Travkin, 2017) mencatat bahwa ketika perusahaan membeli teknologi baru, maka perusahaan harus memastikan bahwa karyawan telah siap untuk menggunakan teknologi baru tersebut. Pelatihan dapat menghadirkan peluang besar untuk memperluas pengetahuan karyawan (Afsana *et. al.*, 2015). Sumber daya manusia hanya dapat efektif jika organisasi memberikan pelatihan yang efektif kepada karyawannya secara teratur (Raza *et al.*, 2017). Oleh karena itu pelatihan tidak dapat dihindari dari sudut pandang organisasi. Dengan menerapkan pelatihan, karyawan dapat mempertajam keterampilan sehingga kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan akan lebih baik dan dapat memenuhi target yang telah ditentukan organisasi (Sendawula *et al.*, 2018).

Penjelasan dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses belajar bagi karyawan, baik karyawan baru ataupun karyawan lama guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat menjalankan tugas dengan baik sehingga kinerja personal karyawan akan meningkat secara positif. Pelatihan dilakukan secara berkelanjutan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan.

### **2.2.2. Metode Pelatihan**

Organisasi yang menjalankan pelatihan membutuhkan metode yang tepat agar isi pelatihan tersebut dapat dengan mudah diserap oleh para karyawan yang menjadi peserta pelatihan. Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja serta mengurangi perputaran karyawan guna melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Menurut Juclus dalam Sulistiyani (2009), metode pelatihan meliputi:

#### 1. *On the job training* (latihan di tempat kerja)

Metode ini menyarankan perlunya latihan pada tenaga kerja baru, Latihan dilakukan di tempat kerja. Sedangkan pelatihan tersebut terselenggara melekat dengan pegawai yang menjadi tugasnya. Latihan tidak diselenggarakan secara khusus dan terpisah dari proses bekerja. Pemberi latihan adalah pegawai yang sudah cukup lama dan berpengalaman di bidangnya. Kelebihan dari metode Ini adalah lebih hemat waktu dan pegawai baru maupun pelatih tidak meninggalkan tugas. Akan tetapi metode ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pelatih kurang konsentrasi di dalam memberikan pelatihan karena kesibukan-kesibukannya.

#### 2. *Vestibule training*

Metode pelatihan ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya. Kursus dilakukan secara terpisah dengan tempat kerja, dan memerlukan instruktur kursus. Kelebihan metode ini adalah bahwa kursus dapat diikuti oleh peserta yang

berjumlah relatif banyak, tentu saja disesuaikan dengan kemampuan dan fasilitas yang tersedia.

3. *Apprenticeship training* (magang)

Pegawai baru dimagangkan pada seseorang yang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pegawai yang memerlukan *skill* tinggi.

4. *Internship training*

Program pelatihan yang dilakukan sebuah lembaga pendidikan dengan instansi lain seperti perusahaan, instansi pemerintah, untuk memberikan latihan kepada para siswa atau mahasiswa. Peserta latihan yang lulus dengan predikat baik dapat memperoleh kesempatan bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut.

5. *Learner training*

Kadang-kadang perusahaan dihadapkan dengan permasalahan banyaknya tumpukan tugas yang perlu segera diselesaikan. Sedangkan jenis pegawai tersebut merupakan pegawai yang memerlukan tenaga kerja setengah terampil, dalam jangka pendek. Oleh karena itu perusahaan mengirimkan sejumlah tenaga kerja yang ada untuk mengikuti pelatihan pada sekolah-sekolah kejuruan tertentu.

6. *Outside course*

Merupakan metode training yang dilakukan oleh suatu lembaga profesional bekerjasama dengan suatu perusahaan tertentu.

7. *Retraining and upgrading*

Metode pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas ketrampilan pegawai untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang senantiasa berubah dan berkembang. Dengan demikian kebutuhan tenaga yang sesuai perkembangan teknologi dan lingkungan dapat terpenuhi.

Byars & Rue dalam Sulistiyani (2009), merinci metode pelatihan menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *of the job training*.

1. *On the job training* (OJT)

Metode pelatihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan secara langsung saat bekerja untuk melatih karyawan bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Metode ini memiliki kelebihan tersendiri karena cukup flaksibel, baik dalam hal lokasi maupun situasi organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. Beberapa bentuk pelatihan OJT antara lain:

- a) Bimbingan (*Couching/understudy*), bentuk pelatihan ini dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang sudah memiliki pengalaman. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan terhadap semua bentuk pekerjaan yang nantinya akan dilakukan di perusahaan tersebut. Seperti penyelesaian masalah, kerja tim dan pola komunikasi serta hubungan dengan teman kerja dan atasan.
- b) Rotasi Jabatan, bentuk pelatihan dimana karyawan dari satu pekerjaan dipindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang ditentukan. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan dan keterampilan karyawan di lingkungan kerja yang baru.
- c) Instruksi pekerjaan, bentuk pelatihan dengan memberikan arahan yang merupakan proses belajar karyawan akan langkah-langkah pengerjaan yang diberikan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
- e) Pelatihan magang (*Appreinticeship training*), bentuk pelatihan yang mengombinasikan antara teori yang didapat oleh karyawan dengan praktik kerja ditempat kerja. Hal ini bertujuan untuk memberikan ruang untuk karyawan menyalurkan kemampuan dan kreatifitas dalam menyelesaikan tugas-tugasnya di perusahaan.

2. *Off the job training*

Metode pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja. Beberapa bentuk pelatihan *Off The Job Training* antara lain:

- a) Metode kuliah (*Lecture*), bentuk pelatihan ini seperti perkuliahan yang memakai teknik presentasi atau ceramah yang diberikan oleh fasilitator atau tutor pada kelompok karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut serta adanya komunikasi dua arah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman pengetahuan umum serta memberikan waktu kepada peserta untuk ikut aktif dalam pelatihan tersebut.
- b) Metode presentasi dengan video, bentuk ini menggunakan media video atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau cara-cara melakukan tugas yang sesuai pekerjaannya. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan agar bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- c) Metode bermain peran (*Role Playing*), bentuk ini memakai sistem simulasi dimana semua peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus, seperti menjadi pelanggan, karyawan dan manajer. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dalam membaca situasi lapangan, pola komunikasi, dan interaksi satu sama lain dalam dunia kerja.
- d) Metode studi kasus, bentuk ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan oleh karyawan dan didiskusikan secara kelompok dimana tim yang satu dengan tim yang lain dituntut untuk saling berinteraksi satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan daya analisis dan strategi pemecahan masalah secara individu maupun secara kelompok.
- e) Metode pembelejaran sendiri (*Self Study*), bentuk ini dilakukan dengan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui bacaan, materi, video, kaset, dan lain-lain. Hal ini dikarenakan terbatasnya biaya perusahaan dan frekuensi pertemuan yang dipengaruhi oleh jarak dan keadaan.



Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan terbagi menjadi dua yaitu, pelatihan yang dilakukan ditempat kerja (*On The Job Training*) dan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja (*Off The Job Training*). Kedua metode pelatihan ini memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga atasan harus dapat memilih metode yang tepat agar pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien kepada karyawan.

### **2.2.3. Manfaat Pelatihan**

Karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari kinerja karyawan. Suatu organisasi yang memiliki karyawan berkinerja tinggi, akan mampu memberikan hasil yang maksimal untuk kemajuan perusahaan. Salah satu cara untuk menciptakan karyawan berkinerja tinggi adalah dengan melakukan program pelatihan.

Sunyoto (2016:141) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki banyak manfaat beberapa diantaranya :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan - kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi karyawan.

Pendapat lainnya yaitu menurut Rivai & Sagala dalam Sinambela (2015:178) bahwa manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu :

1. Karyawan

Dilihat dari sisi karyawan manfaat pelatihan untuk karyawan yaitu dapat membantu karyawan dalam membuat dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, membantu karyawan mengatasi rasa stress, tekanan, dan konflik,

memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, komunikasi, keterampilan, dan sikap.

## 2. Organisasi

Manfaat pelatihan bagi organisasi yaitu dapat mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi, memperbaiki moral SDM, membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, dan memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

## 3. Hubungan intra dan antargrup.

Manfaat pelatihan dalam hubungan intra dan antargrup yaitu meningkatkan komunikasi antargrup dan individu, membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi, memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan afirmatif, memberikan informasi hukum pemerintah dan kebijakan internasional, meningkatkan keterampilan interpersonal.

Kesimpulan dari uraian di atas bahwa pelatihan memiliki tiga manfaat, yaitu manfaat bagi karyawan, perusahaan dan untuk hubungan intra dan antargrup. Bagi karyawan itu sendiri salah satunya ialah meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam menangani tugas-tugas dan pemecahan masalahnya. Bagi perusahaan sangat banyak manfaatnya salah satunya adalah meningkatnya produktifitas perusahaan sehingga menghasilkan output yang lebih baik. Serta bermanfaat untuk hubungan intra dan antargrup organisasi.

### **2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan**

Rivai & Sagala (2009), berpendapat bahwa dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu efektivitas biaya, materi progam yang dibutuhkan, prinsip-prinsip pembelajaran, ketepatan dan kesesuaian fasilitas, kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, serta kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas biaya  
Pelaksanaan program pelatihan, organisasi tidak sedikit mengeluarkan anggaran, sehingga dalam hal ini organisasi harus mempertimbangkan program pelatihan apa yang akan dilaksanakan sesuai kebutuhan organisasi dan karyawan agar tepat sasaran. Biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan hasil yang didapatkan.
2. Materi program yang dibutuhkan  
Menyajikan materi atau bahan ajar yang dibutuhkan dalam pelatihan. Materi disajikan harus disiapkan dengan baik sesuai kebutuhan, agar dapat dengan mudah dipahami oleh peserta pelatihan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran  
Pedoman yang digunakan dalam pelatihan agar pelatihan dapat diterima secara efektif. Pedoman yang dimaksud ialah landasan berpikir, landasan berpijak dengan harapan tujuan pembelajaran tercapai dan tumbuhnya proses pembelajaran yang dinamis dan terarah.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas  
Fasilitas yang dibutuhkan dalam pelatihan disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan agar dapat menunjang keberlangsungan pelatihan.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan  
Peserta pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Memilih peserta pelatihan yang siap dan semangat agar dapat mengikuti pelatihan secara maksimal dan tujuan dari pelatihan tepat tercapai.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan  
Instruktur atau tutor pelatihan harus memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan materi atau yang berkualitas. Instruktur menyajikan dan menyampaikan materi secara baik agar mudah dipahami peserta pelatihan.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa baik buruknya pelatihan dipengaruhi beberapa faktor diantaranya, yaitu efektivitas biaya, materi program yang dibutuhkan, prinsip-prinsip pembelajaran, ketepatan dan kesesuaian fasilitas, kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, serta kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan. Dalam hal ini organisasi perlu mempertimbangkan faktor tersebut agar pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

### 2.2.5. Dimensi Pelatihan

Dimensi pelatihan kerja menurut Grohmann & Kauffeld (2013) yaitu :

1. Kepuasan  
Kepuasan termasuk dalam skala reaksi yang artinya pada tingkatan ini diasumsikan multidimensi dan sering dibagi menjadi tanggapan afektif yang dirasakan pada pelatihan.
2. Kegunaan  
Kegunaan termasuk dalam skala reaksi yang artinya pada tingkatan ini diasumsikan multidimensi dan sering dibagi menjadi tanggapan utilitas yang dirasakan pada pelatihan.
3. Pengetahuan  
Pengetahuan termasuk dalam skala pembelajaran atau sedang belajar yang artinya pada tingkatan ini mengacu pada keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh peserta dalam pelatihan.
4. Aplikasi Untuk Berlatih  
Aplikasi untuk berlatih termasuk dalam skala perilaku yang artinya pada tingkatan ini mengacu pada perubahan perilaku sebagai konsekuensi dari partisipasi pelatihan. Sejauh mana konten pelatihan diterapkan di tempat kerja.
5. Hasil Organisasi Individu  
Hasil organisasi individu termasuk dalam skala hasil yang artinya pada tingkatan ini mengacu pada dampak atau efek yang mencakup terutama dampak kualitatif dan dampak temporal terhadap karyawan tunggal atau individu.
6. Hasil Organisasi Global  
Hasil organisasi individu termasuk dalam skala hasil yang artinya pada tingkatan ini mengacu pada dampak atau efek yang mencakup terutama dampak kualitatif dan dampak temporal terhadap organisasi secara keseluruhan.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur efektifitas pelatihan mencakup empat tingkat skala dan enam dimensi pengukuran, yaitu reaksi (kepuasan dan kegunaan), pembelajaran atau sedang belajar (pengetahuan), perilaku (aplikasi untuk berlatih) dan hasil organisasi (individu dan global).

### **2.3. Kinerja Karyawan**

Organisasi perlu meningkatkan daya saing agar tetap bertahan dalam dunia yang semakin penuh kompetisi. Hal ini merupakan suatu kebutuhan bagi setiap organisasi. Organisasi untuk dapat tetap kompetitif diperlukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing, serta meningkatkan *competitive advantage*. Selain itu, perbaikan kinerja sangat penting untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga diperlukan pengelolaan yang tepat terhadap kinerja.

#### **2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Koopmans, *et. al.* (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Sumber daya manusia dituntut untuk terus meningkatkan kualitas diri karena pada dasarnya sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi. Kinerja seseorang karyawan dapat juga dipengaruhi oleh rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas. Keyakinan diri untuk mampu mengemban tugas dan menyelesaikan tugas secara baik akan meningkatkan semangat kerja. Pikiran positif dibutuhkan seseorang dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Seorang karyawan yang yakin dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik akan mampu melawan rasa lelah dan malas.

Penjelasan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah prestasi kerja dan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja individu atau karyawan merupakan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah ditentukan.

### 2.3.2. Dimensi Kinerja Karyawan

Koopmans, *et. al.* (2014), mengemukakan bahwa dimensi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Tugas (*Task performance*)

Berkaitan dengan perilaku karyawan yang mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas dan bekerja secara efisien.

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual performance*)

Berkaitan dengan kinerja karyawan yang mengacu pada perilaku yang mendukung organisasi, sosial dan lingkungan dimana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, menerima dan belajar dari orang lain serta dapat dilihat dari tujuan yang hendak dicapai dan profesionalitas karyawan di tempat kerja.

3. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive work behavior*)

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan tindakan yang disengaja oleh karyawan yang membahayakan organisasi atau pemegang saham. Perilaku karyawan yang bertujuan untuk menyakiti organisasi mereka atau anggota organisasi, seperti pencurian, sabotase, agresi, interpersonal, cara kerja yang lambat, membuang-buang waktu dan menyebarkan rumor atau gosip.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan, sehingga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kerja kontraproduktif. Kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kerja kontraproduktif menjadi ukuran suatu kinerja karena dengan mengetahui kemampuan dan perilaku-perilaku karyawan baik perilaku yang mendukung atau perilaku yang berbahaya akan membantu perusahaan dalam mencegah turunnya kualitas kerja karyawan dan dapat mencari solusi untuk memperbaiki kinerja karyawan yang buruk.

### 2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2012:13) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*).

Kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan atau dorongan yang disebabkan oleh internal atau eksternal seseorang dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Penjelasan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) yang dimiliki karyawan itu sendiri dan faktor motivasi baik internal atau eksternal karyawan.

### 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sumber penelitian yang telah diteliti sebelumnya yang nantinya diusahakan oleh peneliti untuk membandingkan penelitian yang akan dilaksanakan serta sebagai salah satu referensi dasar ketika melaksanakan sebuah penelitian. Penelitian terdahulu memiliki fungsi untuk memperluas dan memperdalam teori yang akan dipakai dalam kajian penelitian yang akan dilakukan. Berikut penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Tuei & Saina (2015)	<i>Job Rotation: an Examination of Its Effect on Employee Performance at KCB Branches in The North Rift Region, Kenya</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen di KCB perlu merestrukturisasi dan mendesain ulang kerangka rotasi pekerjaan mereka sebagai non-Finansial serta memberikan motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memiliki koefisien regresi positif.
2	Akbar & Hafeez (2015)	<i>Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa pelatihan memiliki dampak signifikan dan hubungan positif dengan kinerja karyawan dan pengembangan area. Hal ini akan membantu para profesional sumber daya manusia pada industri farmasi di Karachi Pakistan untuk memahami dan mengetahui pentingnya dampak pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di berbagai bidang kinerja & pengembangan, bekerja di berbagai departemen perusahaan farmasi di Karachi.



No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
3	Onyango & Wanyoike (2014)	<i>Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya</i>	Penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan pengembangan karyawan dan kinerja. Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan pengembangan karyawan dengan kinerja serta hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai pada kalangan tenaga kesehatan di Kabupaten Siaya.
4	Tarus (2014)	<i>Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya</i>	Penelitian yang dilakukan oleh Tarus menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan sebagai strategi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja di tempat kerja. Dalam hal ini berarti bahwa ketika organisasi meningkatkan rotasi pekerjaan, mereka cenderung berkinerja tinggi.
5	Rahayu, (2018)	Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bea Dan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terbukti mampu memediasi sebagian rotasi kerja terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja terbukti mampu memediasi

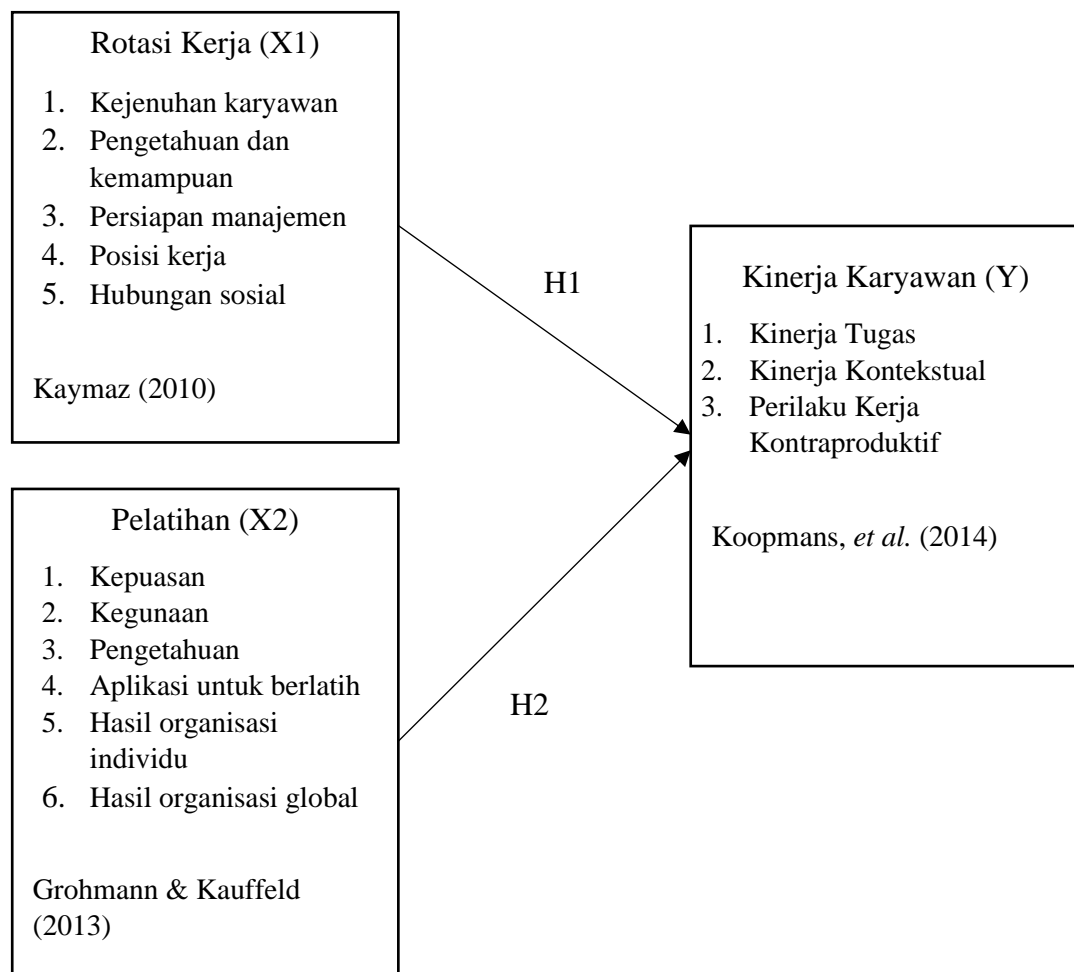
No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		Cukai Tipe Madya Pabean B (Yogyakarta)	secara penuh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
6	Jocom, J., et al. (2017)	<i>The Effect Of Job Rotation And Training On Employee Performance In Pt. Pegadaian (Persero) Manado</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif pada kinerja pegawai. PT. Pegadaian (Persero) Manado sebaiknya lebih memperhatikan dalam mengelola program rotasi kerja, untuk mencegah ketidakpuasan dari pegawai. Sebaiknya meneruskan program pelatihan untuk mempertahankan kinerja pegawai ke tahap yang lebih baik.
7.	Koopmans, et al. (2014)	<i>Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire</i>	Berdasarkan hasil penelitian ini, IWPQ 1.0 menunjukkan validitasi konstruk keseluruhan yang dapat diterima. Validitas konvergenya terbukti cukup, dan validitas diskriminatifnya sangat baik.

Penjelasan uraian dalam tabel di atas bahwa penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini memiliki beberapa perbedaan, pada penelitian sebelumnya masih sedikit yang membahas sekaligus mengenai pengaruh rotasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, penelitian sebelumnya hanya

membahas setiap variabel X1 & X2 dengan Y secara terpisah. Penelitian terdahulu juga belum pernah dilakukan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang.

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual teori-teori yang saling berhubungan satu sama lain untuk menjelaskan variabel terkait yang bertujuan untuk mengetahui berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah peneliti menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel rotasi kerja (X1) dan pelatihan (X2) sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka konseptual penelitian ini seperti gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

Keterangan:

1. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).
2. Variabel independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Rotasi Kerja ( $X_1$ ) dan Pelatihan ( $X_2$ ).

## **2.6. Pengembangan Hipotesis**

Sekaran (2017) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang masih menjadi praduga dan masih harus diverifikasi. Lebih jelas lagi, hipotesis merupakan pernyataan sementara, namun dapat diuji mengenai prediksi yang ingin peneliti temukan dalam data empiris peneliti. Berdasarkan perumusan masalah dan tinjauan pustaka, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

### **1. Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Rahayu, melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Tarus menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan sebagai strategi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja di tempat kerja. Pendapat kedua peneliti diatas menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Oleh Karena itu, hipotesis yang akan diajukan peneliti adalah :

$H_1$  : Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Akbar & Hafeez, melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak signifikan dan hubungan positif dengan kinerja karyawan dan pengembangan area. Hal ini akan membantu para profesional sumber daya manusia perusahaan untuk memahami dan mengetahui pentingnya dampak pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di berbagai bidang.

Didukung penelitian lain yang dilakukan oleh Onyango & Wanyoike, menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan pengembangan karyawan dan kinerja. Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan pengembangan karyawan dengan kinerja serta hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Berdasarkan pendapat peneliti diatas bahwa pelatihan terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh Karena itu, hipotesis yang akan diajukan peneliti adalah :

H<sub>2</sub> : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Oei (2010) mendefinisikan bahwa penelitian kausal desain penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel bebas, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh antara variabel yang akan diteliti yaitu variabel rotasi kerja (X1) dan pelatihan (X2) sebagai variabel independen dengan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena menggunakan kuesioner dan regresi berganda sebagai alat untuk mengumpulkan analisis data.

#### 3.2. Objek Penelitian

Sugiyono (2013) mengatakan bahwa objek penelitian merupakan suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lalu ditarik kesimpulannya. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas pada penelitian ini adalah rotasi kerja (X1) dan pelatihan (X2).

2. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini dilakukan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang yang terdiri dari tiga area, yaitu area Palembang, area Jambi dan area Lampung.

### **3.3. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer yaitu sebagai berikut:

#### **3.3.1. Data Primer**

Sekaran (2006) mengatakan bahwa data primer merupakan informasi yang diperoleh dari pihak pertama yang berkaitan dengan variabel penelitian yang akan diteliti. Sumber data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada objek penelitian dan diisi langsung oleh responden, berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Data kualitatif

Data ini bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin dapat beragam, hal ini disebabkan karena para pegawai yang terlibat dalam penelitian ini diberikan kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari perusahaan, seperti struktur organisasi, hasil kuesioner, dan informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini.

2. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung, seperti jumlah pegawai, tingkat penilaian prestasi, absensi, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian. Data ini lebih bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari Karyawan PT. Pegadaian Kanwil Palembang, sebagai responden dengan instrumen utama berupa kuesioner.

### 3.3.2. Data Sekunder

Sekaran (2017) mengatakan bahwa data sekunder merupakan data yang sudah ada dan tidak perlu dikumpulkan lagi oleh peneliti. Sumber data sekunder antara lain publikasi pemerintah, informasi yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan dari dalam maupun luar perusahaan, data yang tersedia dari penelitian terdahulu, studi kasus, dokumen perpustakaan, data online, situs web perusahaan, dan internet pada umumnya. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal, penelitian terdahulu, serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2013) menefinisikan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data untuk penelitian, yaitu :

#### A. Studi kepustakaan

Kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian, seperti penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

#### B. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurut Sugiyono (2013) kuesioner cocok digunakan jika jumlah respon den cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah skala *likert*. Menurut Sugiyono (2013) Skala *likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert memiliki 5 komponen jawaban dan bobot penilaian sebagai berikut:

- a. Sangat tidak setuju (STS) : Skor 1
- b. Tidak setuju (TS) : Skor 2



- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Setuju (S) : Skor 4
- e. Sangat setuju (SS) : Skor 5

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data, yaitu studi kepustakaan dan kuesioner untuk mendapatkan data penelitian.

### 3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi

Sekaran & Bougie (2013) berpendapat bahwa populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa dan hal-hal menarik yang peneliti selidiki. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang yang terbagi menjadi tiga kantor area yaitu area Palembang 160 karyawan, area Medan 152 karyawan dan area Lampung .

#### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2017:81). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Pengambilan sampel secara *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2017:84). Sedangkan yang dimaksud metode *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan kriteria atau pertimbangan tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang yang telah mendapatkan rotasi kerja.

2. Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang yang telah mendapatkan pelatihan kerja.

Karyawan yang menjadi sampel pada penelitian ini yaitu karyawan Pegadaian yang memenuhi kriteria di atas sehingga tidak memberikan kesempatan yang sama dengan karyawan lainnya. Hair, *et al* dalam Chuah (2020) berpendapat bahwa rasio sampel untuk penelitian minimum yakni 5:1 ini berarti bahwa sampel terkecil adalah lima kali lebih banyak dari item yang akan dianalisis, dan ukuran sampel lebih dapat diterima jika rasio 15:1 atau 20:1. Dalam penelitian ini terdapat 35 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal sebanyak  $35 \times 5 = 175$  responden.

### 3.6. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi pada suatu variabel dengan cara menetapkan keinginan atau tindakan yang perlu dilakukan untuk mengukur variabel tersebut.

**Tabel 3.1. Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<b>Rotasi Kerja (X1)</b>	Rotasi kerja merupakan pergantian posisi atau jabatan seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain. Ketika satu aktifitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindahkan ke pekerjaan lain, biasanya yang tingkat kerjanya yang sama dan juga memiliki syarat-syarat yang sama pula.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejenuhan karyawan</li> <li>2. Pengetahuan dan kemampuan</li> <li>3. Persiapan manajemen</li> <li>4. Posisi kerja</li> <li>5. Hubungan sosial</li> </ol> (Kaymaz, 2010)	<i>Likert</i>

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
	(Indrayanti, 2014)		
<b>Pelatihan (X2)</b>	<p>Pelatihan (<i>training</i>) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat.</p> <p>(Henry Simamora dalam Sulistiyani, 2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan</li> <li>2. Kegunaan</li> <li>3. Pengetahuan</li> <li>4. Aplikasi untuk berlatih</li> <li>5. Hasil organisasi individu</li> <li>6. Hasil organisasi global</li> </ol> <p>(Grohmann &amp; Kauffeld, 2013)</p>	<i>Likert</i>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<p>berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.</p> <p>(Koopmans, <i>et. al.</i>, 2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Tugas</li> <li>2. Kinerja Kontekstual</li> <li>3. Perilaku Kerja Kontraproduktif</li> </ol> <p>(Koopmans <i>et al.</i>, 2014)</p>	<i>Likert</i>

### 3.7. Uji Instrumen Penelitian

#### 3.7.1. Uji Validitas

Ghozali (2013) berpendapat bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS versi 25.

Pengukuran tingkat interkorelasi antar variabel dapat dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Sekaran (2006) berpendapat bahwa apabila *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO), *anti image*, dan *factor loading*  $\geq 0.5$  maka dinyatakan valid dan sampel bisa diteliti lebih lanjut. Berikut tabel hasil pengujian validitas:

**Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas**

Variable	Item	KMO	Anti Image	Factor Loading	Keterangan
Rotasi Kerja (X1)	X1.1	0,813	0,852	0,854	Valid
	X1.2		0,770	0,714	Valid
	X1.3		0,851	0,839	Valid
	X1.4		0,818	0,864	Valid
	X1.5		0,776	0,818	Valid
Pelatihan (X2)	X2.1	0,897	0,925	0,829	Valid
	X2.2		0,878	0,786	Valid
	X2.3		0,863	0,702	Valid
	X2.4		0,943	0,638	Valid

<b>Variable</b>	<b>Item</b>	<b>KMO</b>	<b>Anti Image</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>Keterangan</b>
	X2.5		0,889	0,758	Valid
	X2.6		0,920	0,798	Valid
	X2.7		0,972	0,763	Valid
	X2.8		0,893	0,802	Valid
	X2.9		0,934	0,812	Valid
	X2.10		0,883	0,869	Valid
	X2.11		0,812	0,807	Valid
	X2.12		0,889	0,790	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,872	0,892	0,735	Valid
	Y.2		0,911	0,623	Valid
	Y.3		0,868	0,691	Valid
	Y.4		0,884	0,640	Valid
	Y.5		0,897	0,676	Valid
	Y.6		0,888	0,568	Valid
	Y.7		0,910	0,638	Valid
	Y.8		0,805	0,766	Valid
	Y.9		0,904	0,639	Valid
	Y.10		0,896	0,604	Valid
	Y.11		0,898	0,681	Valid
	Y.12		0,837	0,800	Valid
	Y.13		0,893	0,559	Valid

Variable	Item	KMO	Anti Image	Factor Loading	Keterangan
	Y.14		0,813	0,785	Valid
	Y.15		0,827	0,856	Valid
	Y.16		0,831	0,870	Valid
	Y.17		0,795	0,871	Valid
	Y.18		0,893	0,713	Valid

Sumber: Lampiran data diolah, 2022

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), nilai *anti image*, dan *loading factor*  $\geq 0.5$ . Artinya dengan ini menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan bisa diproses untuk langkah selanjutnya.

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2016) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dan menggunakan teknik pengukuran *chronbach alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan *reliable* apabila *chronbach alpha*  $> 0,6$ . Penelitian ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan bantuan *software* SPSS versi 25. Berikut tabel hasil pegujian reliabilitas:

**Tabel 3.3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variable	Item	Cronbach Alpha	Keterangan
Rotasi Kerja (X1)	X1.1	0,875	Reliable
	X1.2		Reliable
	X1.3		Reliable
	X1.4		Reliable

<b>Variable</b>	<b>Item</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
	X1.5		Reliable
Pelatihan (X2)	X2.1	0,941	Reliable
	X2.2		Reliable
	X2.3		Reliable
	X2.4		Reliable
	X2.5		Reliable
	X2.6		Reliable
	X2.7		Reliable
	X2.8		Reliable
	X2.9		Reliable
	X2.10		Reliable
	X2.11		Reliable
	X2.12		Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,877	Reliable
	Y.2		Reliable
	Y.3		Reliable
	Y.4		Reliable
	Y.5		Reliable
	Y.6		Reliable
	Y.7		Reliable
	Y.8		Reliable

Variable	Item	Cronbach Alpha	Keterangan
	Y.9		Reliable
	Y.10		Reliable
	Y.11		Reliable
	Y.12		Reliable
	Y.13		Reliable
	Y.14		Reliable
	Y.15		Reliable
	Y.16		Reliable
	Y.17		Reliable
	Y.18		Reliable

Sumber: Lampiran data diolah, 2022

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa nilai hitung *Chronbach's Alpha* pada variabel rotasi kerja (X1), pelatihan (X2) dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan reliabel sehingga dapat dilanjutkan proses selanjutnya.

### 3.7.3. Uji Normalitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, baik variabel dependen maupun variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Analisis grafik yang digunakan untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas *One Sample Kolmogorov-Smirnov*, *test grafik histogram* dan *probability plot*. Membuktikan apakah data terdistribusi normal dapat dilihat dari nilai sig > 0,05 maka data terdistribusi normal. Penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS* versi 25. Berikut tabel hasil pegujian normalitas:



**Tabel 3.4. Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		175
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,78210929
Most Extreme Differences	Absolute	,043
	Positive	,043
	Negative	-,028
Test Statistic		,043
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

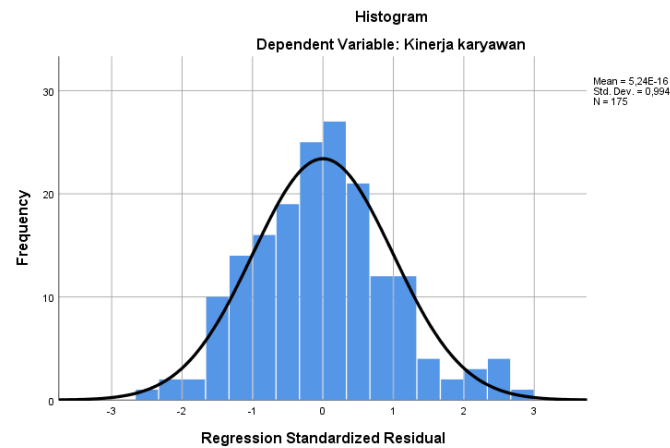
Sumber: Lampiran data diolah, 2022

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa nilai sig. variabel rotasi kerja (X1), pelatihan (X2) dan kinerja karyawan (Y) > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

Pengujian normalitas menggunakan grafik histogram, dasar pengambilan keputusan uji normalitas:

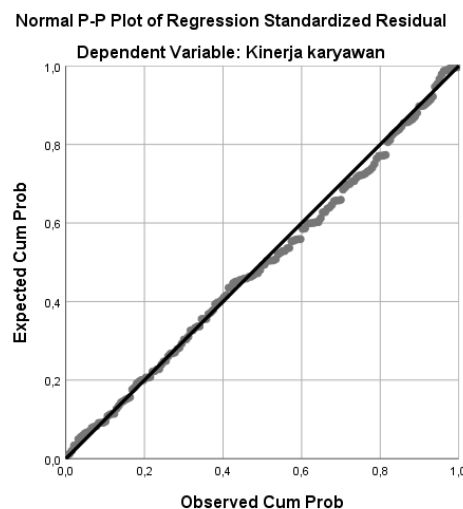
a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 3.1 Hasil Grafik Histogram

Tampilan grafik histogram, pada Gambar 4.1 menunjukkan pola data terdistribusi secara normal, karena bentuk kurva pada histogram memiliki bentuk seperti lonceng. Apabila dilihat grafik histogram memberikan pola yang tepat di tengah, sehingga dikatakan distribusi normal. Kemudian untuk lebih memastikan hasil analisis, uji normalitas penelitian ini juga melihat dengan normal *probability plot*.



Gambar 3.2 Hasil *Probability Plot*

Grafik normal probability plot menggambarkan bahwa data mendekati distribusi normal. Pada Gambar 4.2 terlihat data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis atau grafik histogramnya. Meskipun data sedikit keluar garis dan kemudian mengikuti kembali garis diagonalnya, data observasi penelitian ini dikatakan mendekati distribusi normal. Uji normalitas baik dengan menggunakan

*One Sample Kolmogorov-Smirnov*, grafik histogram maupun grafik normal *probability plot* menyatakan bahwa data penelitian ini distribusi normal.

### 3.8 Analisis Data

#### 3.8.1 Analisis Data Kualitatif

Analisis data pada penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif dengan lebih banyak hasil yang bersifat uraian dari hasil akhir jawaban kuesioner. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Kriteria penilaian telah dijabarkan pada sub bab instrumen penelitian, selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden dengan tujuan untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut. Maka digunakan interval untuk menentukan panjang kelas interval menggunakan rumus dari Kusuma Devi (2014), sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Banyaknya kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Rumus di atas menunjukkan bahwa panjang kelas interval yang didapatkan adalah sebesar 0,8 maka untuk interval dari kriteria penilaian rata-rata diasumsikan sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kriteria Penilaian Rata-Rata

Nilai Rata-Rata (X)	Penafsiran
1.00 < x < 1.80	Sangat Tidak Setuju
1.80 < x < 2.60	Tidak Setuju
2.60 < x < 3.40	Netral
3.40 < x < 4.20	Setuju
4.20 < x < 5.00	Sangat Setuju

Kriteria di atas berguna untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pernyataan yang diberikan pada kuesioner digunakan nilai mean jawaban

responden. Hal ini dilakukan agar dapat melihat kecenderungan jawaban responden serta kategori jawaban terbanyak pada pernyataan yang diberikan.

### 3.8.2 Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kualitatif merupakan suatu perhitungan matematis dengan menggunakan rumus tertentu, yang bertujuan untuk mengetahui hasil yang diteliti. Penelitian ini menggunakan analisis linear berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu rotasi kerja ( $X_1$ ) dan pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ), apakah masing-masing variabel bebas dan terikat memiliki hubungan positif atau negatif. Bentuk persamaan dari regresi linear berganda adalah :

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :  $\hat{Y}$  = Kinerja Karyawan

:  $\alpha$  = Konstanta

:  $X_1$  = Rotasi Kerja

:  $X_2$  = Pelatihan

:  $b_1$  = Koefisien regresi Rotasi Kerja

:  $b_2$  = Koefisien regresi Pelatihan

:  $e$  = Variabel pengganggu/*Standar Error*

### 3.9. Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji t (Pengujian Secara Parsial)

Uji t pada dasarnya digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial atau pengaruh antar tiap variabel independen terhadap variabel dependen apakah berpengaruh secara signifikan atau tidak. Ghozali (2016) menjelaskan langkah-langkah pengujian adalah sebagai berikut :

a. Tentukan rumusan hipotesis

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ , artinya variabel  $X_1, X_2$  tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel  $Y$ .
- $H_a: \beta_1 = \beta_2 \neq 0$ , artinya variabel  $X_1, X_2$  memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel  $Y$ .

b. Tentukan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )

c. Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (Nilai  $P$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- Nilai signifikansi (Nilai  $P$ )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

d. Buat kesimpulan

- Jika (Nilai  $P$ )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan artinya variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.
- Jika (Nilai  $P$ )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak variable independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen.
  - Jika  $t$  hitung  $> t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Jika  $t$  hitung  $< t$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

## **V. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Simpulan**

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan mengenai pengaruh rotasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Palembang, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik tingkat rotasi kerja yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik tingkat pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

### **5.2. Saran**

Saran yang dapat peneliti sampaikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebagai berikut :

1. Perusahaan dalam hal ini khususnya atasan sebaiknya memperhatikan kembali terkait pengelolaan rotasi kerja agar dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Perpindahan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja karyawan agar dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat dan rotasi kerja yang diterapkan memberikan manfaat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta mampu mengurangi kejenuhan karyawan dalam pekerjaannya.
2. Sebaiknya seorang atasan sebelum membuat program pelatihan lebih dipertimbangkan dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan sehingga karyawan dapat berpartisipasi dengan baik dan pelatihan tersebut

dapat berguna pada pekerjaan. Dalam hal ini pelatihan harus bermanfaat atau berguna bagi pekerjaan karyawan, artinya pelatihan harus memberikan perubahan terhadap kinerja karyawan, dimana perubahan tersebut dalam hal kompetensi, daya tanggap dan produktivitas.

3. Seorang atasan sebaiknya melakukan *controlling* (Pengawasan) secara berkala terhadap karyawan guna mengetahui perkembangan kinerja. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan sudah menjalankan pekerjaannya dengan baik atau belum. Apabila pekerjaan dapat dijalankan dengan baik sebaiknya atasan memberikan *reward* atau bonus tambahan agar mendorong semangat karyawan dalam bekerja lebih baik lagi dan apabila hasil kerja buruk atau perilaku kerja kontraproduktif, maka atasan sebaiknya memberikan sanksi berupa teguran, surat peringatan, demosi dan pemecatan sesuai pelanggaran yang dilakukan. Hal tersebut dapat mengurangi perilaku-perilaku kerja kontraproduktif khususnya berbicara dengan orang-orang dari luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsana, *et al.* (2015). *Effect of Training on Employee Performance: An Empirical Study on Telecommunication Industry in Bangladesh*. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 10(2), 67–80.
- Ajusa, M. & Atambo, W. (2016). *Influence of job rotation on organizational productivity: a case of mount Kenya university*. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 2 No. 10, pp. 1358-1395.
- Akbar, W. & Hafeez, U. (2015). *Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)*. *Business Management and Strategy*, 6 (1). 2157-6068.
- Andriani, (2013). *Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anggraini, (2013). *Pengaruh Praktek Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi*. Skripsi. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). *Sample Size For Survey Research: Review and Recommendations*. 4(June).
- Devi K., (2014). *Pengaruh Internal Locus Of Control, Lingkungan Keluarga, dan Prestasi Akademik Terhadap Kesiapan Bekerja di Luar Profesi Guru Melalui Kematangan Karier*. *Economic Education Analysis Journal*, 8(1), 110-129.
- Ghozali, (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). *Evaluating training programs: development and correlates of the Q uestionnaire for P rofessional T raining E valuation*. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135-155.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.



- Indrayanti, Monic A. (2014). Analisis Pengaruh Rotasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Jocom, J., et. al. (2017). *The effect of job rotation and training on employee performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).
- Kaymaz, K., (2010). *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Journal Business and Economics Research*. 1 (3). 85-69.
- Koopmans, L., et. al. (2014). *Construct validity of the individual work performance questionnaire. Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
- Mangkunegara, (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Oei, I., (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Onyango, W. J. & Wanyoike, M. D., (2014). *The Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya. European Journal of Material Sciences*, 1(1): 11-15.
- PT Pegadaian (Persero), (2020). *Driving Sustainability* di [https://pegadaian.co.id/uploads/laporan/Laporan\\_Tahunan\\_2020.pdf](https://pegadaian.co.id/uploads/laporan/Laporan_Tahunan_2020.pdf) (akses 22 september 2021).
- PT Pegadaian (Persero), (2021). *Empowering Core Business and Resilience through Digitalization* di <https://www.pegadaian.co.id/laporan-kinerja/laporan-tahunan> (akses 24 Agustus 2022).
- Rahayu, N. I., (2018). *Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening [skripsi]*. Yogyakarta(ID) : Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rachmawati, F., (2016). *Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. Agora*, 4(2), 259-264.
- Rahman, T., & Solikhah, S., (2016). *Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah. Jurnal Muqtasid*, 7(2), 23-49.

- Rambe, M. U., (2018). Evaluasi Rotasi Kerja Pustakawan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Provinsi Sumatera Utara. Skripsi. Jurusan Perpustakaan dan Sains Informasi: Medan.
- Raza, K., et. al., (2017). *Impact of Training on Employees Performance and Job Satisfaction : An Empirical Study of Plastic Industry of Hayatabad Industrial Estate. Journal of Business and Tourism*, 03(01), 173–189.
- Rivai, V. H & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior* (Vol. Edisi 12). (R. C. Diana Angelica, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.
- Roshchin, S., & Travkin, P., (2017). *Determinants of on-the-job training in enterprises : the Russian case. European Journal of Training and Development*, 41(9), 758–775.
- Sanali, S. & Bahron, A., (2013). *Job rotation practices, stress and motivation: An empirical study among administrative and diplomatic officers (ADO) in Sabah, Malaysia. IRACST – International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*. 3(6), December, 160-166).
- Saravanan, M., et. al., (2017). *The effects of job rotation strategy on the performance of employees in the banking sector with special reference to Nilambur taluk in Malappuram district, Kerala. International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*. Vol. 3 No. 2, pp. 2328-2332.
- Sari, I. P., (2018). *Pengaruh Rotasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA Kantor Wilayah Medan*. Skripsi. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area: Medan.
- Sekaran, U., (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., (2017). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2013). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Edisi 6- Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sendawula, K., et. al., (2018). *Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. Cogent Business & Management*, 5(1), 1–12.
- Sinambela, L. P., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Sugiyono, (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sunyoto, D., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cempaka Putih: CAPS.
- Tarus, B. K. (2014). *Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya*. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 139.
- Tuei, C. A., & Saina, C. P., (2015). *Job rotation: An Examination Of Its Effect On Employee Performance at Kcb Branches in The North Rift Region, Kenya*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2278-6236
- Tumipa, V., & Rumokoy, F. S., (2018). *The Role Of Job Rotation Practices Towards Employee Performance In Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL)*. *Jurnal EMBA*, 6(2), 898–907.