

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan beberapa teori yang dapat mendukung penelitian. Teori yang digunakan merupakan teori yang berkaitan dengan rotasi kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, politik organisasi, pelecehan dan kinerja karyawan.

2.1 Rotasi Kerja

Menurut Leider et al., (2015) rotasi pekerjaan melibatkan pergerakan *horizontal* seorang karyawan dari satu pekerjaan, tugas atau departemen ke pekerjaan lain di perusahaan secara sistematis. Tarus (2014) menjelaskan rotasi kerja dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kesadaran.

Menurut Warsi (2014) terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi rotasi kerja. Faktor yang pertama adalah pengetahuan. Pengetahuan merupakan hal utama yang dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang memiliki pengetahuan luas akan semakin mudah untuk mengikuti perkembangan dan perubahan pekerjaan. Faktor yang kedua adalah keterampilan. Keterampilan merupakan kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan berupa keterampilan fisik dan non fisik. Faktor ketiga adalah Pendidikan. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi maka memiliki kemampuan dan wawasan yang luas. Faktor keempat adalah

kemampuan. Kemampuan adalah kapasitas yang dimiliki oleh karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Faktor kelima adalah lingkungan. Lingkungan yang ada dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan seperti keteladanan pemimpin, sikap kerja dan model kepemimpinan. Faktor keenam adalah pengalaman. Pengalaman menjadi salah satu faktor penentu dalam rotasi kerja. Karyawan yang memiliki banyak pengalaman dan kesesuaian jabatan yang akan diisi akan menjadi prioritas untuk diangkat jabatannya.

2.2 Keterlibatan Kerja

Menurut Dajani (2015) keterlibatan kerja adalah sejauh mana komitmen karyawan terhadap organisasi. Burton et al., (2017) juga menjelaskan ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki tanggung jawab, karyawan menjadi lebih terlibat pada perusahaan.

Menurut Harvard Business Review (2016) keterlibatan karyawan menjadi prioritas bagi perusahaan. Gheisari et al., (2014) juga menyatakan keterlibatan karyawan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, dan seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi.

Shaufeli dalam Maslikhah (2018) menyatakan keterlibatan karyawan memiliki tiga aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Aspek yang pertama adalah semangat. Semangat ditandai dengan tingginya kekuatan fisik dan mental karyawan dalam menyelesaikan tugas. Aspek yang kedua adalah

dedikasi. Dedikasi ditandai dari tingkat antusias karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga. Aspek yang ketiga adalah menyatu. Menyatu ditandai dengan perilaku karyawan yang serius saat bekerja. Karyawan akan merasa waktu berjalan dengan cepat dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya.

2.3 Kepemimpinan

Mulki et al., (2015) menjelaskan seorang pemimpin organisasi memberikan arahan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Wahyudi (2017) menyatakan kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota untuk mandiri dalam bekerja dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Carter et al., (2013) juga menjelaskan kepemimpinan yang baik tergantung pada keterampilan komunikasi dan interaksi antara para pemimpin dan tim mereka.

Menurut Rivai (2005) dalam Wijayanti (2012) kepemimpinan memiliki lima fungsi pokok. Fungsi yang pertama adalah instruktif. Fungsi instruktif bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator mengenai apa, bagaimana dan dimana perintah dikerjakan. Fungsi yang kedua adalah konsultatif. Fungsi konsultatif bersifat dua arah yang dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik. Adanya fungsi ini keputusan pemimpin akan mendapat dukungan. Fungsi yang ketiga adalah partisipasi. Pemimpin mengaktifkan anggota untuk ikut serta dalam mengambil keputusan dan

melaksanakannya yang dilakukan secara terkendali dan terarah dengan kerja sama. Fungsi yang keempat adalah delegasi. Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberi wewenang atau keputusan kepada karyawan, baik dengan persetujuan atau tanpa persetujuan pemimpin sebagai bentuk kepercayaan. Fungsi yang kelima adalah pengendalian. Pemimpin yang mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah dan efektif akan mencapai tujuan yang maksimal melalui kegiatan bimbingan, koordinasi, pengarahan dan pengawasan.

2.4 Politik Organisasi

Gull dan Zaidi (2012) mendefinisikan politik organisasi sebagai kegiatan yang memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu tanpa mengikuti aturan yang sesuai dalam organisasi. Menurut Abbas et al., (2014) politik dalam suatu organisasi dapat disebabkan oleh kebijakan gaji dan promosi serta faktor lain. Gull dan Zaidi (2012) menunjukkan persepsi karyawan tentang politik organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, misalnya karyawan merasakan politik organisasi akan mengurangi peluang untuk mendapat promosi dan kenaikan gaji.

Menurut Gull dan Zaidi (2012) karyawan yang menggunakan politik organisasi akan mengejar kepentingan diri sendiri dengan mengorbankan pekerja lain dan tujuan organisasi. Kroeze dan Keulen (2014) karyawan menggunakan politik organisasi untuk mengamankan pekerjaan dan mendapatkan perhatian dari atasan.

2.5 Pelecehan

Mainiero dan Jones (2013) menjelaskan pelecehan di tempat kerja tidak diperbolehkan dalam bentuk apapun. Pelecehan berupa perilaku yang tidak diinginkan atas dasar ras, jenis kelamin, keyakinan dan agama. Malik dan Farooqi (2014) menyebutkan pelecehan yang umum terjadi dalam organisasi adalah pelecehan seksual pada karyawan wanita di tempat kerja.

Menurut Tarus (2014) pelecehan seksual memiliki dampak negatif pada kesejahteraan psikologis, fisik, kesehatan dan kinerja karyawan. Merkin dan Shah (2014) menyebutkan pelecehan di tempat kerja akan menyebabkan ketidakhadiran karyawan. Karyawan yang sering dilecehkan di tempat kerja memiliki tingkat absensi yang tinggi dan berdampak langsung pada kinerja karyawan.

2.6 Kinerja Karyawan

Menurut Abdurrahman (2019) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Faisal (2015) juga menjelaskan kinerja adalah hasil atau prestasi karyawan yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan yang telah ditetapkan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Menurut Chen et al., (2014) kinerja karyawan melibatkan pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan, memenuhi tenggat waktu, kompetensi tenaga kerja dan efisiensi dalam operasi kerja.

Iqbal et al., (2015) menjelaskan kinerja karyawan terpengaruh oleh banyak faktor termasuk praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Handoko

(2001) dalam Maslikhah (2018) kinerja dipengaruhi oleh lima faktor. Faktor yang pertama adalah motivasi. Semakin tinggi motivasi karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Faktor yang kedua adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan untuk bekerja dengan baik dan memiliki kinerja yang tinggi. Faktor yang ketiga adalah stress. Stress kerja menyebabkan karyawan tidak bisa bekerja secara maksimal, membuat kinerja menurun dan tingkat absensi yang tinggi. Faktor keempat adalah fisik pekerjaan. Karyawan yang memiliki kondisi fisik kerja yang baik, bersih dan aman akan bekerja dengan baik, dan tenang sehingga memiliki hasil kerja yang maksimal. Faktor kelima adalah kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan. Kompensasi yang diberikan secara tepat dan sesuai akan mendorong perilaku karyawan untuk memiliki kinerja sesuai dengan keinginan perusahaan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai topik pembahasan pernah dilakukan oleh Muhammad Nasir Khan dan Dr. Tariq Jalees (2017) dengan judul *“Human Resource Management Practices and Employee Performance in Pakistan”*, penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik MSDM terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari berbagai komponen seperti rotasi kerja, keterlibatan karyawan, kepemimpinan, organisasi politik dan pelecehan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa

secara keseluruhan praktik MSDM seperti rotasi pekerjaan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan, politik organisasi dan pelecehan berdampak pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dr. Omer Ali Babiker Eltahir (2018) dengan judul *“Impact of Job Rotation on Employee’s Performance: Case Study Omdurman Ahlia University Employees, Sudan”*, bertujuan untuk mengetahui dampak rotasi kerja melalui berbagai faktor seperti manfaat, hambatan, tantangan, keterbatasan dan kerugian pada kinerja karyawan di Omdurman Ahlia University di Sudan. Penelitian ini mengungkapkan rotasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Septiadi et al., (2017) dengan judul *“Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja dengan Pemediasi Komitmen Organisasi”*, bertujuan untuk menganalisa pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Peneliti mengungkapkan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi karyawan yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka kinerja akan meningkat. Begitu pula sebaliknya semakin rendahnya karyawan yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka kinerja akan menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Osabiya Babatunde (2015) yang berjudul *“The Impact of Leadership Style on Employee’s Performance in an Organization”*, bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Peneliti mengungkapkan

ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Shamalia Gull dan Aylia Abbas Zaidi (2012) yang berjudul “*Impact of Organizational Politics on Employee’s Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan*”, bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh politik organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di bidang kesehatan Lahore Pakis. Peneliti mengungkapkan tidak ada hubungan antara perilaku politik umum dan kepuasan kerja pada pegawai bidang kesehatan.

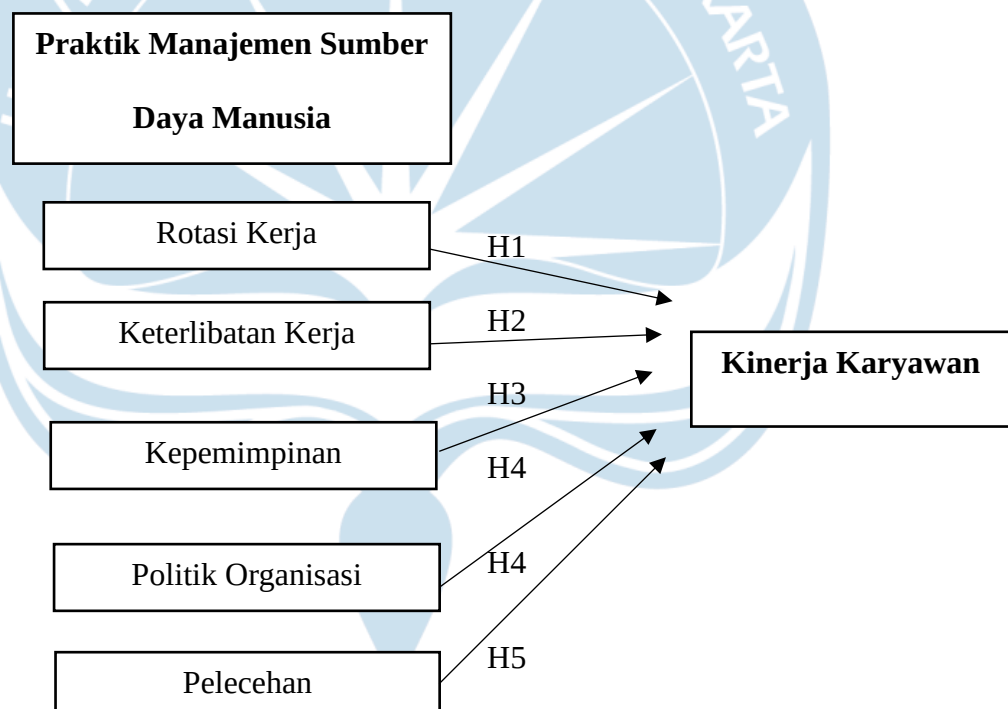
Penelitian yang dilakukan oleh Rebecca Merkin (2014) yang berjudul “*The Impact of Sexual Harassment on Job Satisfaction, Turnover Intentions and Absenteeism: Findings From Pakistan Compared to United States*”, bertujuan untuk membandingkan dan membedakan bagaimana perbedaan persepsi tentang pelecehan seksual, dampak lingkungan kerja yang produktif bagi karyawan di Pakistan dibandingkan dengan AS khususnya bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, pergantian dan ketidakhadiran. Peneliti menemukan pelecehan seksual, terlepas dari negaranya, memiliki efek negatif pada kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
“ <i>Human Resource Management Practices and Employee Performance in Pakistan</i> ” Muhammad Nasir Khan dan Dr. Tariq Jalees (2017)	Analisis Regresi	Hasil dari penelitian menunjukkan praktik SDM seperti rotasi kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, organisasi politik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara pelecehan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
“ <i>Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya</i> ” Tarus (2014)	Structural Equation Model (SEM)	Peneliti menemukan rotasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tinggi pada tempat kerja.
“Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja dengan Pemediasi Komitmen Organisasi” Sebastianus Alexander Septiadi, Desak Ketut Sintaasih dan I Made Artha Wibawa (2017)	Structural Equation Model (SEM)	Peneliti menunjukkan keterlibatan berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi pegawai yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka tingkat kinerja pegawai akan meningkat.
“ <i>The Effects of Leadership Styles on Employee’s Performance: a Case of a Selected Commercial Bank in Botswana</i> ” Ushé Makambe dan Gaone Joy Motlatsi Moeng (2019)	ANOVA	Hasil penelitian mengungkapkan ada pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
“ <i>Impact of Organizational Politics on Employee’s Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan</i> ” Shamalia Gull dan Aylia Abbas Zaidi (2012)	ANOVA	Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa politik organisasi berpengaruh negatif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di bidang kesehatan.

<i>“The Impact of Sexual Harassment on Job Satisfaction, Turnover Intentions and Absenteeism: Findings From Pakistan Compared to United States”</i> Rebecca Merkin (2014)	Analisis Regresi	Peneliti menemukan pelecehan seksual, terlepas dari negaranya, memiliki efek negatif pada kepuasan kerja karyawan.
---	------------------	--

2.8 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Praktik MSDM yang ada dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang telah dijelaskan oleh Hassan (2016), praktik SDM merupakan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan yang memimpin

organisasi untuk mencapai tujuannya. Efektivitas dan efisiensi SDM tergantung pada beberapa faktor yang dikenal sebagai komponen MSDM.

Tarus (2014) menjelaskan rotasi kerja dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kesadaran. Rotasi pekerjaan yang dilakukan perusahaan dapat mengatasi kebosanan yang dirasakan oleh karyawan dan rotasi kerja dapat menjadi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan di departemen lain.

Menurut Dajani (2015) keterlibatan kerja adalah sejauh mana komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya akan semakin terlibat dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Wahyudi (2017) menyatakan kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota untuk mandiri dalam bekerja dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan memiliki berbagai gaya yang unik untuk mengelola karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan memiliki berbagai macam politik di dalamnya. Gull dan Zaidi (2012) mendefinisikan politik organisasi sebagai kegiatan yang memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu tanpa mengikuti aturan yang sesuai dalam organisasi.

Mainiero dan Jones (2013) menjelaskan pelecehan di tempat kerja tidak diperbolehkan dalam bentuk apapun. Karyawan yang mengalami pelecehan akan

mengalami dampak psikologis yang mengganggu pekerjaannya dan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang baik memiliki aktivitas pekerjaan secara efisien. Karyawan yang bekerja secara efisien dan maksimal akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang penting bagi perusahaan. Karyawan akan memiliki kinerja yang maksimal apabila perusahaan menyediakan MSDM memadai. Karyawan yang merasa dipelihara, dipertahankan dan dimotivasi maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.9 Hipotesis

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Khan dan Jalees (2017) yang menunjukkan rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tarus (2014) juga melakukan penelitian yang menunjukkan rotasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tinggi pada tempat kerja. Menurut Tarus (2014) menjelaskan rotasi kerja dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kesadaran. Rotasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat mengurangi rasa jenuh dan kebosanan karyawan karena karyawan akan dituntut untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan di departemen yang baru. Karyawan yang dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya akan merasa puas dan memiliki kinerja yang tinggi. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh signifikan dan positif rotasi kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Amigo Mangesti Utomo.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Khan dan Jalees (2017) yang menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Septiadi et al., (2017) juga pernah melakukan penelitian yang menunjukkan keterlibatan berpengaruh positif terhadap kinerja. Menurut Dajani (2015) keterlibatan kerja adalah sejauh mana komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi pegawai yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka tingkat kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh signifikan dan positif keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Amigo Mangesti Utomo.

Penelitian dilakukan oleh Khan dan Jalees (2017) yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Makambe dan Moeng (2019) juga pernah melakukan penelitian yang menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Wahyudi (2017) menyatakan kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota untuk mandiri dalam bekerja dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di CV. Amigo Mangesti Utomo.

Penelitian dilakukan oleh Khan dan Jalees (2017) yang menunjukkan politik organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Gull dan Zaidi (2012) juga pernah melakukan penelitian yang menunjukkan organisasi politik berhubungan negatif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di bidang kesehatan. Gull dan Zaidi (2012) menunjukkan persepsi karyawan tentang politik organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, misalnya karyawan merasakan politik organisasi akan mengurangi peluang untuk mendapat promosi dan kenaikan gaji. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi namun tidak mendapat kesempatan untuk di promosikan atau mendapat kenaikan gaji akan menurunkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Ada pengaruh signifikan dan negatif politik organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Amigo Mangesti Utomo.

Penelitian dilakukan oleh Khan dan Jalees (2017) yang menunjukkan pelecehan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Merkin (2014) juga pernah melakukan penelitian yang menunjukkan pelecehan seksual, terlepas dari negaranya, memiliki efek negatif pada kepuasan kerja karyawan. Menurut Mainiero dan Jones (2013) menjelaskan pelecehan di tempat kerja tidak diperbolehkan dalam bentuk apapun. Pelecehan berupa perilaku yang tidak diinginkan atas dasar ras, jenis kelamin, keyakinan dan agama. Korban pelecehan akan mengalami gejala sosial dan psikologis yang menyebabkan trauma, kurang percaya diri bahkan ide bunuh diri karena merasa malu. Ketika karyawan merasa malu memungkinkan untuk melakukan absen saat bekerja dan menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Ada pengaruh signifikan dan negatif pelecehan di perusahaan terhadap kinerja karyawan di CV. Amigo Mangesti Utomo.

