

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, lingkungan terus mengalami perubahan yang sangat cepat ditambah lagi dengan persaingan yang semakin ketat, membuat suatu organisasi atau instansi harus sanggup beradaptasi untuk tetap bertahan dan memenangkan suatu kompetisi dalam memberi pelayanan. Untuk mempertahankan suatu organisasi atau instansi dalam menjaga kepercayaan masyarakat, instansi harus memiliki keunggulan dalam bersaing. Baik dalam sumber daya yang dimiliki, maupun strategi manajemen yang digunakan dalam mencapai sebuah tujuan dari instansi tersebut.

Sebagaimana yang telah kita pahami bersama, salah satu sumber daya yang sangat penting yang harus dimiliki sebuah organisasi yaitu sumberdaya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu asset yang berharga untuk merancang sebuah strategi kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis suatu organisasi. Seorang manajer dapat dikatakan berhasil apabila mampu memahami sumber daya manusia merupakan suatu asset yang dimiliki dan mengelola sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber daya keunggulan dalam bersaing, (*competitive advantage*) seorang manajer dapat meng-*update* sumber daya tersebut melalui usaha peningkatan modal manusia (*Human capital*) agar dapat memahami suatu lingkungan yang selalu mengalami perubahan.

Organisasi atau perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Atau dengan bahasa lain... Organisasi sebagai sekumpulan

orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama (Sule & Saefullah, 2005: 4). Dalam mewujudkan suatu tujuan instansi perlu adanya sebuah manajemen strategi yang dilaksanakan oleh seluruh lapisan struktur organisasi, mulai dari tingkatan *top manager* sampai dengan *low manager*.

Manajemen strategi dalam fokus mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk pencapaian tujuan organisasi, seorang atasan dituntut mampu untuk mengelola aset atau sumber daya yang dimiliki instansi yaitu salah satunya sumber daya manusia yang memiliki arti sangat penting bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan untuk memenangkan sebuah kompetisi dalam kancah bisnis. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus selalu *diupdate*, baik dari segi pengetahuan ataupun keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk memberikan kontribusi kinerja yang positif terhadap instansi.

Tidak terkecuali sebuah instansi pendidikan tinggi, baik swasta maupun negeri yang memiliki suatu tujuan memberikan sebuah layanan dibidang pendidikan secara prima kepada seluruh masyarakat dilingkungan instansi baik dosen maupun mahasiswa yang akan menuntut ilmu didalam instansi tersebut. Dalam memberikan pelayanan yang prima pihak instansi haruslah memiliki strategi yang berorientasi kepuasan dari sebuah pelayanan. Selain itu, pihak instansi harus memiliki atau menciptakan sumber daya yang mampu mendukung kelancaran sebuah pelayanan baik secara kuantitas maupun kualitas.

Universitas Negeri Trunojoyo Madura adalah salah satu instansi perguruan tinggi yang ada di Jawa Timur dan merupakan satu-satunya Universitas Negeri di Pulau Madura saat ini. Dahulu Universitas Negeri Trunojoyo Madura adalah sebuah perguruan tinggi swasta (PTS) yaitu Universitas Bangkalan atau UNIBANG. Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 85 Tahun 2001, tanggal 5 Juli 2001, berubah menjadi Universitas Trunojoyo Madura (lebih dikenal dengan nama Universitas Trunojoyo) dengan status sebagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

Adanya instansi perguruan tinggi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara maksimal untuk mencerdaskan bangsa dan negara khususnya masyarakat di pulau Madura. Berangkat dari visi Universitas Negeri Trunojoyo Madura “Menjadi lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik dan/atau profesional, yang berdaya saing secara global, serta bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, juga mampu menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni yang bermanfaat bagi masyarakat, bangsa dan negara ” maka sudah menjadi kewajiban suatu instansi tersebut untuk selalu memberikan kualitas pelayanan yang prima dalam bertugas.

Dalam memberikan pelayanan yang prima seorang tenaga kependidikan suatu instansi perguruan tinggi harus memiliki kinerja yang baik dan terus berusaha untuk selalu meningkatkan prestasi kerja demi tercapainya efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan. Kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang dilakukan secara tepat baik kualitas maupun kuantitas dari pekerjaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2016: 67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja

atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Menurut Bangun (2012: 230) kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variabel*) yang di pengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasi. Artinya, kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas (*independent variabel*) akan berakibat pada kinerja, baik secara negatif maupun positif. Peningkatan kinerja merupakan hal yang di inginkan oleh kedua belah pihak, baik dari dari pihak instansi perguruan tinggi maupun pihak pegawai. Dengan adanya peningkatan kinerja instansi akan mendapatkan keuntungan dalam peningkatan hasil kerja. Dipihak lain dengan adanya peningkatan kinerja, pegawai memiliki kepentingan untuk pengembangan diri dan promosi. Dengan demikian, seorang atasan atau pimpinan instansi harus mampu menstabilkan kinerja yang dimiliki oleh pegawai untuk berkontribusi aktif dalam mewujudkan tujuan dari Universitas Trunojoyo Madura.

Tabel 1.1 Data Rotasi Tenaga kependidikan dan kinerja 2016

Data Rotasi Tenaga kependidikan dan kinerja 2016							
No	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan 2016	Jabatan 2017	Capaian Kinerja	Capaian Perilaku	Capaian Unit Kerja
1	I	L	kabag Tata Usaha	Kabag Keuangan dan Kepegawaian	90.06	90.33	90.00
2	T	P	Pengolahan Data akademik	Kabag Tata Usaha	89.38	90.00	90.00
3	N	P	Kasubag umum&keuangan	Kabag Tata Usaha	86.37	89.00	90.00
4	R	L	Kasubag Kepegawaian	Kasubag Hukum dan Tata laksana	86.30	88.83	90.00
5	D	P	Pengolahan data prog. Anggaran&laporan	Kasubag Keuangan dan kepegawaian	85.12	86.20	90.00
6	Y	P	Penyusun informai Publik	Kasubag LP3M	85.33	85.87	90.00
7	E	L	Kasubag Keuangan	Kasubag Barang Milik Negara	91.78	91.00	90.00
8	A	P	Kasubag Kemahasiswaan	Kasubag Tata Usaha danRumah Tangga	88.03	89.33	90.00
9	I	P	Kasubag Tata Usaha	Kasubag Umum	91.22	91.25	90.00
10	M	L	Kasubag umum	Kasubag Keuangan	90.08	89.17	90.00

Sumber: BAUK Universitas trunojoyo.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh instansi dalam upaya meningkatkan sebuah kinerja karyawan yaitu dengan merotasi atau memindahkan karyawan secara berkala dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang bersifat horizontal. Cara ini biasa disebut dengan rotasi jabatan, atau biasanya orang mengatakan mutasi jabatan. Menurut Arrizal (2011: 11) rotasi jabatan ialah metode *on-the job training* dengan memindah-mindahkan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain (*move the trainee from job to job*). Dengan kalimat lain rotasi jabatan ialah metode *on-the-job training* untuk meningkatkan (*upgrading*) dan memperbaiki (*improving*) kompetensi (*competency*) pegawai dengan mengerjakan tugas dan kewajiban jabatan (*job*

description) secara aktual di dalam tempat kerja di berbagai jabatan (*variety of jobs*) dengan memindah mindahkan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain (*move the trainee from job to job*).

Rotasi jabatan, *transfer*, *rolling* atau kebanyakan orang menyebutnya dengan mutasi sebenarnya sudah lumrah terjadi pada organisasi pemerintahan. Adapun mengenai waktu pelaksanaannya rotasi jabatan dilakukan secara periodik melalui kebijakan pemangku jabatan. Rotasi jabatan memiliki berbagai macam manfaat. Selain untuk menghindari kejenuhan karena pekerjaan yang dilakukan secara terus menerus bahkan hampir sama oleh pegawai, rotasi jabatan juga memiliki manfaat untuk memberikan informasi seleksi pegawai yang memiliki kompeten dalam beberapa jenis pekerjaan.

Seperti halnya yang terjadi di Universitas Trunojoyo Madura, rotasi jabatan atau dikenal dengan istilah mutasi menjadi agenda instansi tersebut. Untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai khususnya tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat yang ada di lingkungan instansi Universitas Trunojoyo Madura. Dalam wawancara langsung dengan atasan Bapak Indar Ariyadi, selaku kepala bagian keuangan dan kepegawaian Universitas Trunojoyo Madura mengatakan bahwa seingat beliau sedikitnya instansi ini telah melakukan sebuah rotasi jabatan berskala besar tiga kali dalam kurun waktu sembilan tahun yaitu pada tahun 2008, 2013 dan terbaru yaitu Februari 2017 tepatnya sembilan bulan yang lalu.

Adapun faktor lain dalam rangka mencapai kinerja karyawan yang baik selain rotasi jabatan yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja seorang

karyawan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan karyawan atau pegawai terhadap pekerjaannya, baik itu perasaan positif atau perasaan yang negatif yang nantinya memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap pekerjaan itu sendiri. Menurut Handoko (1989: 193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai, maka semakin berpengaruh positif terhadap kinerjanya. Sedangkan kepuasan kerja dapat dicapai apabila semua harapan seorang pegawai dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk. Apabila keadaan itu terjadi dalam suatu organisasi sikap ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku yang merugikan perusahaan. Mulai dari penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya akan memperlambat bahkan mengagalkan sebuah tujuan dari organisasi atau instansi.

Namun yang menjadi fokus perhatian dalam penelitian pada Universitas Trunojoyo Madura ini, adalah pihak instansi mengharapkan seorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik namun tidak memperhatikan sebuah kepuasan kerja dari seorang pegawai dari beberapa faktor pekerjaan

itu sendiri anatara lain atasan atau pimpinan, intraksi sosial, dan hubungan kerja.

Melalui wawancara langsung di lapangan dengan salah satu Tenaga Kependidikan bahwa beliau merasa kurang puas terhadap manajemen yang ada di Universitas Trunojoyo Madura yang berhubungan dengan beban kerja yang beliau miliki. Setelah adanya rotasi jabatan Februari 2017 lalu, data yang telah disusun oleh pemangku jabatan sebelumnya tidak dapat dimiliki seluruhnya dan dengan terpaksa beliau menyusun kembali dengan data seadanya. Dengan data seadanya, otomatis beliau kesulitan dalam menyelaraskan data yang memerlukan data yang lama untuk perbaikan data.

Belum selesai dipermasalahan interaksi sosialnya, permasalahan itu ditambah dengan adanya sikap atasan yang kurang membantu masalah yang dihadapi oleh bawahan. Menurut pegawai tersebut, beliau mencoba meminta kebijakan pimpinan dalam menyelesaikan sebuah masalah yang dihadapi oleh pegawai, namun pihak terkait tidak bisa banyak membantu untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh pegawai yang bersangkutan.

Kurangnya koordinasi dalam hubungan kerja juga ikut serta dalam menghambat efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan dari sebuah instansi tersebut. Melalui observasi di lapangan peneliti menemukan sebuah masalah tentang kurangnya sebuah koordinasi dalam hubungan kerja. Pasalnya salah satu anggota organisasi mahasiswa ketika mencoba mengkonfirmasi masalah pencairan dana Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), pihak instansi saling melempar pernyataan. Hal itu membuat pihak organisasi mahasiswa (ORMAWA) kebingungan dalam mendapatkan informasi yang valid dari pihak instansi mengenai pencairan dana tersebut. Setelah diadakan sebuah

audiensi ternyata terdapat masalah koordinasi dalam hubungan kerja yang merupakan salah satu faktor dalam pencapaian kepuasan kerja.

Melihat uraian di atas, maka dapat dicermati dan dipahami bahwa strategi rotasi jabatan yang dapat meminimalisir tingkat kejenuhan seorang pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan kepuasan kerja sebagai mediasi dari rotasi pekerjaan. Oleh karena itu peneliti mengangkat judul “Pengaruh Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Tenaga kependidikan melalui Kepuasan Kerja”

2.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan ulasan di atas dapat dirumuskan yang menjadi permasalahan adalah sebagai berikut :

1. Apakah rotasi jabatan berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan?
2. Apakah rotasi jabatan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan?
4. Apakah rotasi jabatan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* ?

3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung rotasi jabatan terhadap kinerja Tenaga Kependidikan.

2. Untuk mengetahui pengaruh langsung rotasi jabatan terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan.
4. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung rotasi jabatan terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

4.1 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian di atas adalah:

1. Bagi peneliti:

Menambah wawasan kepada peneliti mengenai pentingnya Rotasi jabatan dan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dikarenakan rotasi jabatan dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

2. Bagi pihak instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan untuk melakukan peningkatan kinerja terutama memperhatikan kepuasan kerja pegawai dan kebijakan dalam merotasi jabatan.

3. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan pemeliharaan karyawan dalam pengembangan kepuasan kerja dan pengaruh rotasi jabatan.

4. Bagi peneliti lain

Hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya.