

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring ketatnya persaingan dan perkembangan bisnis dalam perusahaan, peningkatan kinerja karyawan, merupakan tuntutan bagi setiap perusahaan untuk menjaga kelangsungan dan eksistensi dalam menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Namun dalam pemanfaatan sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan kepentingan setiap individu karyawannya. Sehingga menciptakan produktifitas yang baik dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu peran manusia sebagai tenaga kerja sangat penting dalam pencapaian suatu organisasi apapun, termasuk perusahaan.

Sumberdaya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan organisasi karena memiliki bakat, pengetahuan, ide, keterampilan dan kreatifitas untuk menggerakkan organisasi. Organisasi yang memiliki tujuan yang amat bagus, dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasana yang canggih, akan tetapi tanpa sumber daya manusia yang baik, maka kemungkinan besar sulit mencapai tujuan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi, dan merupakan modal dasar bagi organisasi untuk melakukan aktivitas dalam pencapaian tujuan (Teguh, 2003:11). Dari pernyataan tersebut. dapat dipahami bahwa sumber daya manusia sangat berperan penting dalam suatu instansi sebagai mobilitas eksistensi perusahaan.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan (Wibowo 207:81). Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan perlu memberi perhatian lebih terhadap karyawannya yang memiliki berbagai

macam kebutuhan. Keinginan memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi setiap individu karyawan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, dalam hal ini yang menjadi salah satu faktor yang patut diperhatikan adalah kebijakan rotasi pekerjaan. Mengingat rotasi pekerjaan dalam penelitian Emi (2014), mengungkapkan dalam penelitiannya, praktek rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan rotasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan memiliki kemampuan yang berkembang dan merasakan suasana kerja yang tidak monoton. Nurdiana (2011) juga menambahkan dengan menyatakan dalam penelitiannya, rotasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.

Berhubungan dengan rotasi pekerjaan, dimana rotasi pekerjaan akan membawa iklim pekerjaan baru bagi karyawan yang mengalami rotasi, maka motivasi juga harus diberikan kepada karyawan agar karyawan memiliki keinginan yang kuat dalam bekerja pada perusahaan. Hal ini didukung pendapat Wibowo (2007:380) yang mengatakan teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi. Emi (2014) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa apabila motivasi kerja yang dimiliki karyawan tinggi, maka kinerja yang dihasilkan akan optimal. Mahesa (2010) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa motivasi kerja yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi yang diberikan maka kinerja karyawan akan meningkat. Selain itu motivasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Husein dalam Mansur (2009) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Hal ini didukung oleh pendapat Wibowo (2011:378) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja karena kepuasan dengan supervisi juga mempunyai korelasi yang signifikan dengan motivasi.

Selain rotasi pekerjaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, rotasi pekerjaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Mahesa (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka kinerja karyawan akan meningkat atau sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan variable tergantung utama karena ada dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan (2) merupakan prefensi nilai yang banyak di pegang oleh peneliti organisasi (Wibowo 2007:502).

Rotasi pekerjaan dan motivasi kerja dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. seperti hasil penelitian Nurdiana (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari rotasi pekerjaan dan kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja serta pengaruh yang positif dari rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut

dilakukan di lingkungan pemerintahan Kota Surakarta dengan pengambilan populasi di Sekretariat Daerah Kota Surakarta, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi antara rotasi pekerjaan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Juwita dalam Nandha (2014) juga mengungkapkan bahwa rotasi pekerjaan berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, rotasi pekerjaan berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan, serta rotasi pekerjaan berkontribusi tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dan pendapat para ahli mengenai fakta hubungan antara rotasi pekerjaan, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, penulis tertarik memilih objek dalam penelitian ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Diponegoro, yang beralamat di Jl. Diponegoro No. 174, Kelurahan Darmo, Kec Wonokromo, Surabaya. PT BRI (Persero), Tbk. sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak disektor perbankan dipilih sebagai obyek penelitian karena dalam kebijakannya menerapkan rotasi pekerjaan terhadap karyawannya, dengan menggunakan cara rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat yang biasa dikenal dengan *transfer* dari pekerjaan lama ke pekerjaan baru yang memiliki tingkatan pekerjaan yang sama namun cenderung berbeda, dan terkadang ditempatkan ke unit lain sesuai dengan kebijakan yang diberikan oleh PT. BRI terhadap karyawannya.

PT. BRI mempunyai komitmen untuk melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep – 117/M-MBU/2002 tanggal 31 juli 2002 tentang penerapan praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dengan

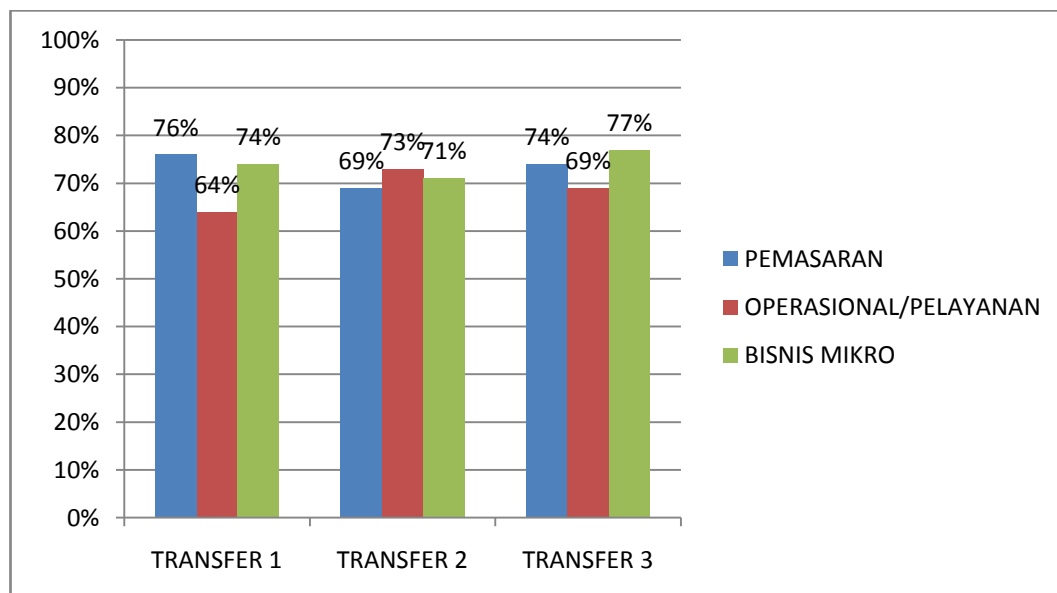
berlandaskan pada nilai-nilai pokok yang tertuang pada budaya kerja yaitu Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan dan Penghargaan kepada sdm. Nilai-nilai budaya kerja tersebut telah diimplementasikan oleh seluruh jajaran BRI dan merupakan nilai-nilai untuk membangun kode etik BRI sehingga dalam bertindak dan berpikir mempunyai acuan yang jelas dan terukur yang selanjutnya diharapkan dapat membawa BRI pada tujuan tata kelola perusahaan yang baik. Implementasi GCG di PT. BRI terus berkembang tidak semata berdasarkan pada kepatuhan (*compliance*) terhadap standar dan peraturan, namun juga terus dilakukan inovasi, konsistensi dan penyempurnaan GCG secara berkelanjutan, PT. BRI telah mengimplementasikan kebijakan GCG diseluruh tingkat organisasi sejak 2002.

Observasi dan wawancara terhadap perusahaan dilakukan dalam mencari informasi untuk memperkuat dasar penelitian tentang rotasi pekerjaan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Wawancara dilakukan terhadap Sekretariat SDM yang melaksanakan kebijakan dari Komite Kebijakan Sumber Daya Manusia (KKSDM) di PT. BRI kantor Cabang Diponegoro, Surabaya. Dimana komite kebijakan sumber daya manusia merupakan komite operasional yang berwenang menetapkan kebijakan di bidang sdm. Komite ini dibentuk pada tahun 2008 dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, obyektivitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia serta memberikan keyakinan kepada *stakeholder* bahwa penetapan kebijakan sdm telah dilaksanakan dengan memenuhi prinsip-prinsip GCG. Program kerja komite kebijakan sumber daya manusia di bank BRI mencakup pembuatan ketentuan di bidang kebijakan SDM dan di bidang operasional. Dengan melaksanakan program pelatihan dan rotasi pekerjaan

untuk karyawan tersebut diharapkan adanya penyetaraan kemampuan dari karyawan dan perusahaan, sehingga tujuan Bank BRI Cabang Diponegoro dapat tercapai.

PT. BRI memberikan kebijakan rotasi pekerjaan berdasarkan dari pengamatan dan penilaian kesekretariatan sdm yang menyatakan *“Rotasi dilakukan dengan mengamati tingkat produktifitas karyawan dan tingkat kebutuhan karyawan antarsubunit maupun dari satu unit ke unit lain, serta sebagai program pelatihan karyawan dalam menguasai pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi karyawan tersebut.”*

Selain itu juga diperoleh data berupa diagram grafik yang menunjukkan tingkat produktifitas pada masa transfer rotasi kerja karyawan yang diamati dari nilai prestasi kerja karyawan oleh sekretariat sumber daya manusia BRI Cabang Diponegoro dalam setahun selama periode tahun 2014. yang dapat di lihat pada gambar 1.1 dibawah ini:



Sumber : Seketariat Sdm PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya

Gambar 1.1
Grafik masa transfer rotasi pekerjaan tahun 2014

Dari gambar diatas dapat dijelaskan pada umumnya masa transfer dilakukansetiap 4 bulan sekali dalam setahun sebagai sarana dalam melaksanakan program pengembangan staff. Masa transfer pertama menjelaskan karyawan pada bagian divisi pemasaran berjumlah 56 orang memiliki tingkat produktifitas sebesar 76% setelah dirotasi, karyawan divisi operasional/pelayanan berjumlah 37 orang memiliki tingkat produktifitas sebesar 64%, dan di karyawan di divisi bisnis mikro berjumlah 28 orang memiliki tingkat produktifitas sebesar 74% setelah dirotasi. Pada masa transfer kedua rotasi kerja sempat mengalami penurunan produktifitas karyawan sebesar 7% pada bagian divisi pemasaran. Namun di bagian operasional/pelayanan meningkat sebesar 11% dan pada bagian bisnis mikro menurun sebesar 3%. Pada saat masa transfer ketiga tingkat produktifitas karyawan kembali meningkat sebesar 5% pada divisi pemasaran, pada divisi operasional/pelayanan menurun sebesar 4%, dan pada divisi bisnis mikro meningkat sebesar 6%. Dari penjelasan data grafik tersebut dapat dipahami bahwa produktifitas karyawan pada setiap divisi mengalami fluktuatif setelah masa rotasi kerja pada periode tahun 2014. Sedangkan PT. BRI Cabang Diponegoro berharap kepada para karyawannya untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya agar produktifitas karyawan terus meningkat.

Beberapa fenomena tentang rotasi pekerjaan juga didapat dariresponden yang pernah di rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat, meski sudah dilaksanakan pelatihan dan pendidikan terlebih dahulu sebelum rotasi, terkadang rotasimembawa ketidakpuasan dikarnakan bertitik tolak dari kebutuhan karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi dan mau bekerja dengan penuh dedikasi pada pekerjaan sesuai dengan objektif yang telah mereka gariskan.Dari

kebijakan rotasi pekerjaan yang dilakukan PT. Bank BRI terhadap seluruh karyawannya, akan dikaji lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

PT. BRI juga memberikan motivasi kepada karyawan dengan salah satunya menerapkan sistem *Reward dan Punishmen*. Dimana *reward* yang diberikan kepada karyawan berupa promosi jabatan, pengembangan karir, kompensasi dan insentif sebagai ganjaran atas prestasi yang dicapai oleh karyawan. Sedangkan *punishment* dapat berupa sanksi atau hukuman yang diberikan atas apa pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, *punishment* sebagai alat kontrol dimaksudkan agar tidak terjadi kelalaian dalam bekerja dengan kemungkinan sanksi terburuknya adalah diberhentikan/PHK. Tujuan dari pemberian motivasi tidak lain adalah untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan menjadi lebih baik dengan melihat peningkatan kualitas dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Peningkatan produktivitas karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan dan pelayanan Bank BRI kepada para nasabah.

Selain itu di peroleh juga data yang mengidentifikasi adanya penurunan kepuasan kerja karyawan di PT. BRI berupa data ketidakhadiran dan kemangkiran karyawan yang meninggalkan tugas pada saat jam kerja tanpa keterangan dari bulan Januari hingga bulan Desember 2014 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini :

Tabel 1.1 Data Ketidakhadiran dan kemangkiran Karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro Surabaya tahun 2014

No	Bulan	Ketidakhadirankaryawandalamse bulan (%)	Kemangkirankarya wan (%)	Target (%)
1	Januari	2.1	2.6	1,0
2	Februari	1.5	1.7	1,0
3	Maret	1.4	1.3	1,0
4	April	1.1	1.4	1,0
5	Mei	1.3	1.1	1,0
6	Juni	1.5	1.7	1,0
7	Juli	1.3	1.3	1,0
8	Agustus	2.3	2.5	1,0
9	Septemb er	1.4	1.9	1,0
10	Oktober	1.3	1.5	1,0
11	Novemb er	1.6	1.9	1,0
12	Desembe r	1.8	2	1,0
Rata- rata/perbulan		1.6	1.7	1

Sumber : Seketariat Sdm PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya

Dari tabel 1.1 di atas terlihat bahwa karyawan yang tidak hadir masih cukup tinggi yaitu sebesar 1.6% perbulan dalam setahun, melebihi target yang diharapkan yaitu sebesar 1% perbulan dalam setahun, dan jumlah dari kemangkiran karyawan yang meninggalkan tugas pada saat jam kerja sebesar 1.7% perbulan dalam setahun.

Kemangkiran merupakan salah satu identifikasi terjadinya penurunan kepuasan kerja yang bisa berakibat pada penurunan kinerja seorang karyawan. Sondang (2007:297) menyatakan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah

tingkat kemangkirannya. Dalam suatu perusahaan kemangkiran bisa menjadi masalah yang berakibat pada kerugian kinerja yang dikarenakan terhambatnya pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins(2006:189) bahwa kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Dalam mengatasi penurunan kinerja yang disebabkan oleh kepuasan kerja yang menurun, pimpinan harus memberikan dukungan yang salah satunya dalam bentuk pemberian motivasi terhadap para karyawannya, dengan harapan karyawan dapat memperoleh kepuasan kerja, sehingga tingkat kemangkiran dapat di minimalkan dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Demi mewujudkan karyawan yang profesional seperti yang diharapkan oleh PT. BRI dalam mendukung pencapaian visi dan misi melalui peningkatan kinerja yang signifikan dan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan tantangan bagi PT. BRI Cabang Diponegoro dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, baik dari kecanggihan teknologi yang digunakan maupun SDM yang menjadi kunci utama dalam mendukung berjalannya aktifitas bisnis di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena, penelitian terdahulu dan berbagai pendapat dari latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini akan dikaji lebih lanjut guna untuk mengetahui fakta pengaruh kebijakan rotasi kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah terdapat pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya ?
- 1.2.2 Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya?
- 1.2.3 Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya?
- 1.2.4 Apakah terdapat pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya ?
- 1.2.5 Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya
- 1.2.6 Apakah terdapat pengaruh mediasi antara rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya?
- 1.2.7 Apakah terdapat pengaruh mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya ?

1.3 Tujuan penelitian :

- 1.3.1 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya
- 1.3.2 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya
- 1.3.3 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya
- 1.3.4 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya

- 1.3.5 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya
- 1.3.6 Untuk mengetahui pengaruh mediasi rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya
- 1.3.7 Untuk mengetahui pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya

1.4 Manfaat penelitian

- 1.4.1 Bagi PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat di jadikan sebagai bahan masukan dalam mengelola kinerja perusahaan yang berhubungan dengan rotasi pekerjaan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan PT. BRI Cabang Diponegoro, Surabaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 1.4.2 Bagi mahasiswa, diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai salah satu sumber referensi karya ilmiah.
- 1.4.3 Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini bisa dijadikan sebagai teori dalam pembuatan karya ilmiah.