

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

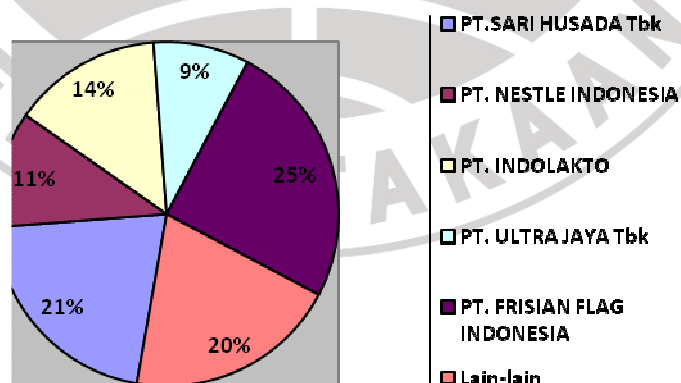
Krisis keuangan global telah membawa dampak yang besar terhadap kehidupan umat manusia, tidak terkecuali pada sektor-sektor industri baik barang maupun jasa di Indonesia. Khususnya bagi industri Pengolahan susu di Indonesia mempunyai peranan penting dan strategis dalam upaya penyediaan kecukupan gizi bagi masyarakat Indonesia. Dengan adanya krisis ekonomi global membuat harga pasaran susu di dunia lebih murah dibandingkan susu lokal. Oleh karena itu, pada saat ini impor yang seharusnya hanya menutupi defisit kebutuhan dalam negeri, sekarang mendominasi pasar susu dalam negeri. Pada tahun 2010 tingkat penyerapan produksi susu lokal oleh industri mencapai 97% dari produktivitas sebesar 1.200.000 – 1.300.000 liter per hari, sedangkan akibat resesi ekonomi global pada awal tahun 2009 ini, Industri pengolahan susu hanya menyerap 80% dari produksi susu lokal (www.antara.news.co.id).

Menurut UUD 1945 pasal 33 menegaskan adanya tiga pelaku ekonomi di Indonesia yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) dan Koperasi. Keberhasilan pembangunan nasional khususnya pembangunan ekonomi tidak terlepas dari peran ketiga pelaku ekonomi termasuk koperasi. Pembangunan koperasi saat ini mendapat dukungan dari berbagai pihak baik dari pemerintah, swasta dan masyarakat, hal ini dilakukan sebagai wujud apresiasi terhadap keberhasilan koperasi yang mampu bertahan disaat Negara kita dilanda krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Berdasarkan undang-undang no. 25 tahun 1992 yang menyatakan bahwa: "koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan". Koperasi sebagai badan usaha harus tetap berusaha untuk menjalankan kegiatannya secara seimbang dan tetap meningkatkan usahanya dan mendapat keuntungan yang diharapkan untuk mensejahterakan anggotanya dan berpartisipasi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas pada umumnya.

Di Indonesia terdapat lima perusahaan yang saat ini secara resmi tergabung dalam Asosiasi Industri Pengolahan Susu Indonesia. Industri pengolahan susu tersebut mampu memenuhi total kapasitas produksi susu nasional sebesar 71% dari total kapasitas produksi susu nasional sebanyak 100%. Pada Grafik 1.1 di bawah ini terdapat lima dominasi industri pengolahan susu yang tergabung dalam Asosiasi Industri Pengolahan Susu Indonesia, sebagai berikut.

ASOSIASI INDUSTRI PENGOLAHAN SUSU INDONESIA



Total kapasitas produksi susu nasional 100%

Grafik 1.1

Sumber : www.public.kompasianan.com

Berdasarkan data pada grafik 1.1 di atas terdapat lima dominasi Industri pengolahan susu yang ada di Indonesia, diantaranya PT. Sari Husada, PT. Nestle Indonesia, PT. Frisian Flag, PT. Indolakto dan PT. Ultra Jaya. Lima industri pengolahan susu tersebut mampu memenuhi kebutuhan kapasitas susu dalam negeri sebesar 80%. Sedangkan sisanya sebanyak 20% dipenuhi oleh industri-industri yang berada di luar gabungan Asosiasi Industri Pengolahan Susu Indonesia. Produksi susu segar lokal saat ini hanya mampu menghasilkan 600.000.000 liter per tahun atau hanya memenuhi 30% kebutuhan industri pengolahan susu. Sedangkan kebutuhan industri pengolahan susu membutuhkan 1,8 miliar liter susu per tahun. Dengan rincian sebagai berikut : PT. Sari Husada sebanyak 21% (8.662.500 liter), PT. Nestle Indonesia sebanyak 11% (4.537.500 liter), PT. Frisian Flag Indonesia sebanyak 25% (10.312.500 liter), PT. Indolakto sebanyak 14% (5.775.500), dan PT. Ultra Jaya sebanyak 9% (3.712.500).

Produktivitas industri pengolahan susu di Indonesia tidak terlepas dari kontribusi setiap Provinsi yang ada di Indonesia. Salah satu Provinsi yang memiliki kontribusi terbesar terhadap produktivitas susu lokal nasional adalah Provinsi Jawa Barat. Menurut data Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI), Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu daerah yang memiliki kontribusi susu sapi paling tinggi ditingkat nasional, yaitu lebih dari 40%.

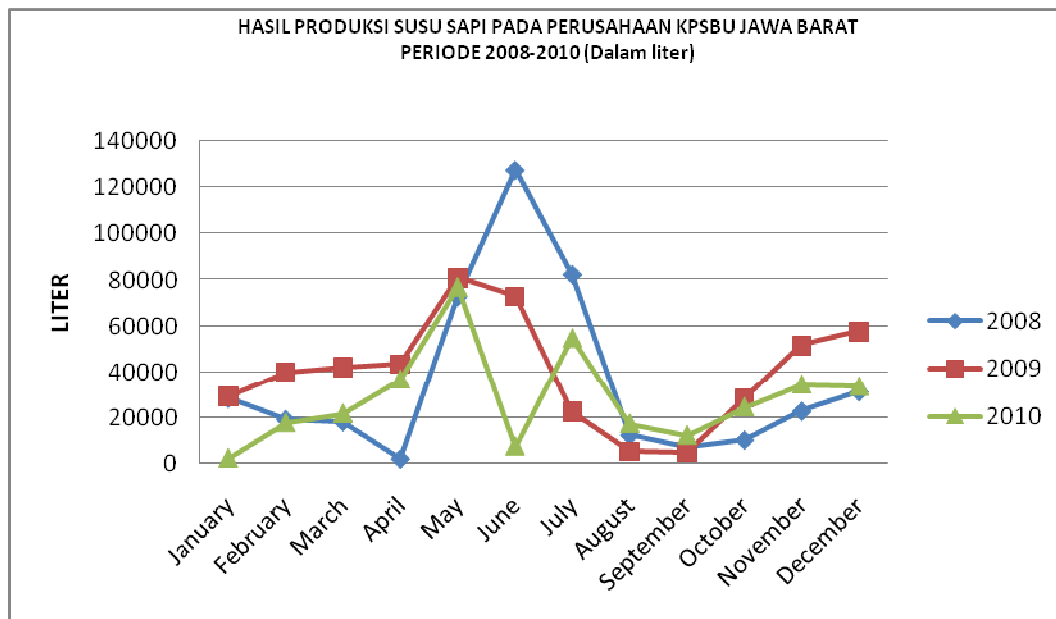
Salah satu koperasi yang ada di Jawa Barat adalah Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat. Hampir setiap tahunnya KPSBU Jawa Barat memasarkan susu ke IPS (Industri Pengolahan Susu) di atas sebanyak 80% dari hasil produksi, atau sekitar 33.000.000 liter per tahun bila dihitung perhari sekitar 90.411 liter/hari yang dipasok dari 12 Desa yaitu Desa Lembang,

Desa Jayagiri, Desa Cibodas, Desa Cikole, Desa Wangunsari, Desa Kudang kahuripan, Desa Kayuambon, Desa Parompong, Desa Pagerwangi, Desa Sukamaju, Desa Ciburial, Desa Hegarmanah. Dari susu tersebut terdapa 450 ekor sapi dikalikan 12 desa menghasilkan 5400 ekor sapi berasal dari peternak, semua susu tersebut tidak semua dipasok dari 12 desa tetapi juga berasal dari luar Lembang, misalnya dari Daerah Cililin dan Pangalengan. Lebih jelas dilihat dari tabel di bawah 1.1

TABEL 1.1
HASIL PRODUKSI SUSU SAPI PADA PERUSAHAAN KPSBU JAWA
BARAT
PERIODE 2008-2010 (Dalam liter)

Tahun	2008	2009	2010	TOTAL
Bulan				
Januari	28.581	29.345	23.760	279.969
Februari	19.483	39.766	17.814	244.869
Maret	18.451	42.067	21.815	277.553
April	23.210	43.455	36.778	331.993
Mei	72.952	81.098	76.872	571.318
Juni	127.608	72.965	76.160	607.351
Juli	82.559	22.666	54.757	342.826
Agustus	12.617	5.155	17.429	116.705
September	7.184	4.737	12.327	122.115
Oktober	10.486	28.581	24.615	224.303
November	23.023	51.651	34.528	335.360
Desember	31.517	57.623	33.738	369.519
TOTAL	457.671	479.123	430.593	3.823.881
Rata-Rata	38.139,25	39.926,91	35.882,75	31.8656,75
Persentase Kenaikan/Penurunan (%)	-10,67%	4,68%	-10,12%	-

Sumber : Data KPSBU Bagian Produksi, Tahun 2010



Grafik 1.2

Berdasarkan pada data diatas, dapat diketahui bahwa telah terjadinya penurunan hasil produksi pada koperasi peternakan susu sapi Bandung Utara Jawa Barat. yang memproduksi dalam bidang bahan baku susu sapi, yang salah satu penyebabnya adalah dapat terjadi dari kurangnya produktivitas kerja karyawan yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Sedangkan bagi setiap perusahaan, produktivitas merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai agar produktivitas kerja karyawan meningkat.

Lebih lanjut dalam hal produktivitas, suatu perusahaan dikatakan baik apabila memiliki produktivitas yang tinggi, Menurut Siagian (2009:10), faktor-faktor tersebut sebagian diantaranya adalah “etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua pegawai dalam organisasi”. Menurutny etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk

dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan keorganisasian anggota dalam suatu organisasi. Etos kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan terus menerus.
- b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan.
- c. Pemberdayaan sumber daya manusia.

Faktor yang kemudian turut berperan dalam mencapai produktivitas adalah sumber daya manusia yang berkualitas, oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Hal ini dapat dimengerti sebab manusia merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan memenangkan persaingan, seperti yang diungkapkan oleh Malayu P. Hasibuan (2008:10) bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat terlihat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi tingginya persaingan serta untuk menghasilkan keuntungan yang tinggi adalah sumber daya manusia. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai tenaga kerja adalah rendahnya produktivitas kerja. Produktivitas kerja yang rendah, baik individu maupun kelompok berakibat pada rendahnya produktivitas perusahaan. Jika kondisi ini terjadi perusahaan ini akan mengalami kerugian. Untuk itu

produktivitas kerja karyawan harus dipahami sebagai suatu variabel yang sangat strategis bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, pembangunan koperasi sebagai wadah kegiatan ekonomi rakyat diarahkan agar memiliki kemampuan menjadi badan usaha yang efisien dan menjadi gerakan ekonomi yang tangguh dalam masyarakat, makin mandiri dan mampu berperan di semua bidang usaha, serta memajukan kesejahteraan anggotanya dalam mewujudkan demokrasi ekonomi.

Salah satu koperasi yang ada di Indonesia adalah Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat yang terletak di daerah Lembang yang bergerak di bidang peternakan sapi. Dalam prakteknya KPSBU menjadi penampung susu hasil perahan dari para peternak sapi di sekitar Kabupaten Bandung khususnya Kabupaten Bandung Utara, untuk selanjutnya diolah dengan tujuan menghasilkan *core commodity* yang unggul yakni, susu segar yang dihasilkan peternak sebagai produk bermutu tinggi di pasaran. KPSBU Jawa Barat memiliki karyawan cukup sedikit seperti terlihat pada Tabel 1.2

TABEL 1.2
JUMLAH KARYAWAN KPSBU JAWA BARAT
TAHUN 2008-2010

JUMLAH KARYAWAN	TAHUN		
	2008	2009	2010
	251	258	286

Sumber: Data KPSBU Bagian Personalia, Tahun 2010

Tabel 1.2 memberikan informasi tentang jumlah karyawan KPSBU Jawa Barat tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Jumlah karyawan pada tahun 2008 sebanyak 251 orang, bertambah menjadi 258 di tahun 2009, dan pada tahun 2010 jumlah karyawan KPSBU Jawa Barat meningkat menjadi 286.

Peningkatan tersebut diakibatkan semakin tingginya target produksi yang ditetapkan oleh KPSBU Jawa Barat seperti terlihat pada Tabel 1.3 berikut ini:

TABEL 1.3
DATA TARGET DAN REALISASI PRODUKSI DAN KUALITAS SUSU
DI KOPERASI PETERNAKAN SAPI BANDUNG UTARA (KPSBU)
TAHUN 2008-2010

TAHUN	SATUAN	PRODUKSI SUSU		SATUAN	KUALITAS SUSU	
		TARGET	REALISASI		TARGET	REALISASI
2008	LITER	35.959.182	34.926.078	%	100%	94,1%
2009		36.500.000	37.452.742		100%	91,7%
2010		37.170.000	40.270.170		100%	90%

Sumber: Data KPSBU Bagian Produksi, Tahun 2010

Berdasarkan data dari Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa hasil produksi dan kualitas susu yang ditunjukkan oleh KPSBU Jawa Barat selama rentang tahun 2008-2010, yakni pada tahun 2008 dengan jumlah karyawan 251 orang KPSBU Jawa Barat menargetkan total produksi sebanyak 35.959.182 Liter per tahun, ternyata yang dapat terealisasi adalah sebanyak 34.926.078 Liter per tahun dengan kualitas yang sangat baik yaitu 94.1% dari target 100%. Pada tahun 2009 karyawan KPSBU Jawa Barat meningkatkan kembali jumlah karyawan sebanyak 7 orang menjadi 258 orang, untuk kemudian KPSBU Jawa Barat mencoba untuk meningkatkan target produksinya menjadi 36.500.000 Liter per tahun, ternyata hasil yang dapat terealisasi yaitu mencapai 37.452.742 Liter per tahun dengan kualitas yang sedikit menurun dari tahun sebelumnya menjadi 91.7% dari 100% yang di targetkan. Atas keberhasilan ini maka pihak KPSBU kembali melakukan peningkatan jumlah karyawan sebanyak 28 orang karyawan menjadi 286 orang dengan peningkatan target produksi kembali pada tahun 2010 menjadi 37.170.000 Liter per tahun, Ternyata hasil yang ada dapat terealisasi berada diluar perkiraan yang

ditargetkan oleh perusahaan yaitu sebesar 40.270.170 Liter per tahun, namun perolehan kualitas susu yang baik kembali menurun dari tahun sebelumnya menjadi 90% dari 100% yang di targetkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, produksi susu KPSBU Jawa Barat setiap tahunnya mengalami peningkatan yang cukup signifikan karena realisasi jumlah produksi susu yang dihasilkan oleh KPSBU Jawa Barat selalu berada di atas target yang telah ditetapkan. Dengan demikian mengindikasikan bahwa dari segi kuantitas KPSBU Jawa Barat termasuk kedalam kategori baik akan tetapi bila dilihat dari segi kualitas susu yang dihasilkan selalu terjadi penurunan kualitas setiap tahunnya. Walaupun kualitas susu KPSBU Jawa Barat merupakan kualitas susu yang termasuk ke dalam kategori grade I tetapi karyawan tidak dapat mencapai target kualitas yang telah ditetapkan oleh KPSBU Jawa Barat.

Peningkatan pencapaian target produksi susu KPSBU Jawa Barat tidak diimbangi dengan adanya peningkatan kualitas kerja karyawannya, hal ini menjadi salah satu penyebab turunnya kualitas susu di KPSBU Jawa Barat. Menurut hasil wawancara dengan Bapak H. Darajat (Kep. Bagian SDM Personalia) di KPSBU Jawa Barat digunakan metode penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali dengan sistem penilaian yang dilaksanakan setiap hari kerja, tetapi dalam bentuk tidak tertulis yang nantinya akan diakumulasikan pada saat waktu penilaian. Penilaian ini bermaksud untuk mengetahui sejauh mana kualitas kerja yang ditempuh oleh karyawan. Adapun bentuk dan hasil penilaiannya dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut ini:

TABEL 1.4
REKAPITILASI HASIL PENILAIAN KARYAWAN
UNIT PENANGANAN SUSU /PRODUKSI KPSBU JAWA BARAT
TAHUN 2010

NO	KUALIFIKASI	NILAI	JUMLAH	%
1	GRADE 1	SANGAT BAIK (A)	2	4,8%
2	GRADE 2	BAIK (B)	3	5,2%
3	GRADE 3	CUKUP BAIK (C)	48	74,5%
4	GRADE 4	CUKUP (C)	17	14,5%
5	GRADE 5	KURANG BAIK (D)	-	-
JUMLAH			70	100%

Sumber: Data KPSBU Bagian Personalia, Tahun 2010

Berdasarkan data dari Tabel 1.4 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata karyawan memiliki rata-rata nilai C (Grade 3) sebanyak 34 orang atau 74,5%, sedangkan karyawan yang memiliki kategori sangat baik berjumlah sangat sedikit sekali yaitu 2 orang dan kategori baik adalah 3 orang. Pada dasarnya perusahaan telah menetapkan target seluruh karyawannya berada pada tingkat Grade 2 dan Grade 3, tetapi pada kenyataannya masih ada karyawan yang berada pada tingkat Grade 4 dengan jumlah 17 Orang atau 14,5%. Dengan adanya karyawan yang masih berada pada tingkat Grade 4, Hal ini menunjukkan sangat diperlukan tindakan peningkatan hasil kerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa masih terdapat kendala dalam peningkatan prestasi kerja dalam proses peningkatan produktivitas kerja karyawan KPSBU Jawa Barat.

Penurunan kualitas produksi susu di KPSBU Jawa Barat salah satunya diakibatkan oleh penurunan produktivitas karyawan. Penyebab terjadi turunnya produktivitas kerja karyawan di KPSBU Jawa Barat itu sendiri diakibatkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh

sumber daya manusianya, kurangnya motivasi kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, minimnya peningkatan prestasi kerja kemudian kurangnya tingkat kedisiplinan karyawannya. Ini dapat ditunjukkan dari Tabel 1.5 yang menunjukkan rekapitulasi kehadiran karyawan:

TABEL 1.5
TINGKAT KEHADIRAN KARYAWAN KPSBU JAWA BARAT
TAHUN 2008-2010

TINGKAT KEHADIRAN	TAHUN		
	2008	2009	2010
	99,13%	98,86%	98,65%

Sumber : Data KPSBU Bagian Produksi, Tahun 2010

Berdasarkan data pada Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa terjadi tingkat penurunan kehadiran karyawan, dimana pada tahun 2008 tingkat kehadiran karyawan mencapai 99,13%, dan pada tahun 2009 menurun menjadi 98,85% sedangkan pada tahun 2010 tingkat kehadiran karyawan terus menurun menjadi 98,65%. Tingkat kehadiran yang terus menurun mengindikasikan bahwa terjadi masalah dengan KPSBU Jawa Barat dalam meningkatkan produktivitas karyawan, apabila hal ini tidak segera diperbaiki maka dikhawatirkan produktivitas perusahaan tidak akan tercapai.

Perusahaan harus dapat mencari solusi dan metode yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Strategi atau program-program yang dilakukan KPSBU Jawa Barat untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawannya antara lain dengan memberikan kompensasi kepada karyawan termasuk didalamnya insentif mengadakan program pelatihan, dan melakukan program pengembangan karyawan.

Salah satu metode yang sampai saat ini dinilai cukup efektif dan rutin dilaksanakan di KPSBU Jawa Barat adalah dengan mengadakan

pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan yang dilakukan oleh KPSBU Jawa Barat yaitu dalam bentuk rotasi jabatan/transfer. Menurut Malayu. P. Hasibuan (2008:102) bahwa: “Pada dasarnya rotasi/transfer termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut”. Berdasarkan pendapat tersebut maka rotasi dimaksudkan sebagai salah satu sarana pembinaan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan kompetensi individu karyawan. Dengan adanya rotasi jabatan maka produktivitas kerja karyawan akan dapat terjaga dengan baik.

KPSBU Jawa Barat melakukan program rotasi jabatan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan memperluas wawasan dan pengalaman kerja, serta menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rotasi jabatan mempunyai beberapa manfaat, antara lain: dapat memperluas pengalaman dan menambah keterampilan-keterampilan baru, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, menawarkan tantangan kerja bagi karyawan, alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka dan mencegah kebosanan dan rasa jenuh karyawan terhadap pekerjaannya. Rotasi jabatan merupakan *training dan development* dalam bentuk latihan kerja. Selain itu rotasi jabatan bertujuan untuk memajukan karyawan, sehingga akan tetap efektif dan efisien dalam bekerja.

Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Justine T. Sirait (2007:119) bahwa terdapat beberapa manfaat rotasi jabatan antara lain: “rotasi jabatan memberikan pengalaman latihan yang menyeluruh, rotasi pekerjaan membantu menghindarkan stagnasi melalui pengenalan yang konstan mengenai beberapa pandangan baru dalam departemen”. Proses rotasi jabatan yang

dilaksanakan di KPSBU Jawa Barat pada dasarnya merupakan suatu sistem kebijakan perusahaan yang dilaksanakan untuk menghindari kejenuhan karyawan dalam bekerja, keahlian dan keterampilan karyawanpun diharapkan menjadi lebih handal dan beragam dengan dilaksanakannya program rotasi.

Berdasarkan kebijakan perusahaan rotasi jabatan yang dilaksanakan di KPSBU Jawa Barat dimaksudkan sebagai salah satu pelaksanaan pembinaan karyawan dalam meningkatkan kompetensi individu yang realisasinya dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut ini:

TABEL 1.6
REALISASI ROTASI JABATAN KARYAWAN KPSBU JAWA BARAT UNIT
PRODUKSI TAHUN 2010

NO	UNIT PELAKSANA	KARYAWAN	REALISASI ROTASI	JUMLAH KARYAWAN
1	Kepala Unit	-	-	1
2	Kepala Sub Unit Petugas Administrasi Daerah	1 Orang	Kepala Seksi Penerimaan Susu	1
3	Kepala Seksi Penerimaan Susu	1 Orang	Staf Administrasi Produksi	2
4	Staf Administrasi Produksi	1 Orang	Petugas Kamar Susu Pusat dan Daerah	2
5	Petugas Kamar Susu Pusat dan Daerah	3 Orang	Petugas PAD(Pengambilan Adminstrasi Daerah)	14
6	Petugas PAD(Pengambilan Administrasi Daerah)	4 Orang	Petugas Kamar Susu Pusat dan Daerah	18
7	Petugas Sopir Daerah	4 Orang	Sopir Jakarta	20
8	Sopir Jakarta	3 Orang	Petugas Sopir Daerah	14
9	Supervisor	1 Orang	Petugas PAD(Pengambilan Adminstrasi Daerah)	1
	JUMLAH	17 Orang		73 Orang

Sumber: Data KPSBU Bagian Personalia, Tahun 2010

Berdasarkan data dari Tabel 1.6 di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 KPSBU Jawa Barat Unit Produksi mengadakan rotasi jabatan karyawannya sebanyak 17 orang yang dilakukan ke beberapa unit. Hal tersebut dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Karyawan di bagian produksi dan *final product*

terus didorong untuk harus lebih kreatif, inovatif dan memiliki motivasi yang kuat sehingga ke depan produksi dan *final product* dapat menjadi keunggulan bagi KPSBU Jawa Barat dalam meningkatkan produktivitas, yang secara tidak langsung akan mampu meningkatkan pendapatan serta mampu memberikan nilai lebih bagi anggota.

Rotasi jabatan di KPSBU Jawa Barat direncanakan untuk diadakan setiap 6 bulan sekali dengan sistem penilaian yang dilaksanakan setiap hari kerja. Namun pada kenyataannya program rotasi jabatan yang dilaksanakan di KPSBU Jawa Barat dinilai kurang optimal karena realisasinya hanya dapat dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun sekali atau satu periode. Penilaian kinerja bagi karyawan di KPSBU dilaksanakan setiap hari kerja secara tidak tertulis yang nantinya akan diakumulasikan pada saat penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali. Dengan demikian apabila karyawan yang bersangkutan dinilai tidak memiliki kualitas atau kinerja yang baik selama kurun waktu tertentu maka pihak perusahaan akan melakukan rotasi jabatan dengan sistem mutasi atau (*transfer*) jabatan (*Tour of Duty*).

Transfer jabatan (*Tour of Duty*) merupakan bentuk perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain dengan hirearki, tanggung jawab serta organisasional yang relatif sama pula akan tetapi secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sebelumnya. Mutasi jabatan ini terjadi karena perusahaan menerapkan sistem rotasi jabatan pada karyawannya. Dengan kebijakan rotasi jabatan seperti ini, karyawan akan merasa terbebani dengan pekerjaannya. Adaptasi dengan ruang lingkup, tugas dan peran pekerjaan yang baru akan menjadi hambatan baru bagi karyawan agar tetap termotivasi dalam bekerja.

Berbeda dengan *tour of area*, dimana pengertiannya mencakup perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya, dengan hirarki, tanggung jawab dan tingkat organisasionalnya yang relatif sama pula, akan tetapi lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sebelumnya. Dalam hal ini KPSBU Lembang tidak memiliki cabang perusahaan lainnya, oleh karena itu sistem transfer dengan *tour of area* tidak dilakukan terhadap karyawannya.

Salah satu tugas manajemen adalah mendayagunakan sumberdaya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini sering kali berarti mengupayakan agar sumber daya itu mau dan mampu bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai minat dan kemampuannya, serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Hal itu berarti perusahaan harus bisa menempatkan karyawan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Rotasi jabatan merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia berupa transfer/mutasi dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya, dalam hal ini rotasi jabatan bertujuan untuk memajukan karyawan, sehingga akan tetap efektif dan efisien dalam bekerja. Apabila proses penempatan dapat dilakukan dengan baik dan benar, tepat dan optimal maka secara tidak langsung akan dapat memberikan efek yang positif bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai rotasi jabatan karyawan dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, maka perlu dilakukan penelitian tentang

“Pengaruh Rotasi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan” (Survey pada Karyawan Bagian Produksi di Koperasi peternakan sapi Bandung utara Jawa Barat).

1.2 Identifikasi Masalah

Inti dari permasalahan penelitian ini adalah KPSBU Jawa Barat sebagai salah satu koperasi yang mampu menghasilkan produksi susu terbesar kedua di Provinsi Jawa Barat dengan jumlah produksi sebesar 40.170.270 liter per tahun dan memiliki jumlah karyawan yang cukup sedikit yaitu pada tahun 2008 jumlah karyawan KPSBU Jawa Barat sebesar 251 orang, dan tahun 2009 menurun menjadi 247 dan di tahun 2010 meningkat menjadi 286 orang. Peningkatan jumlah karyawan pada tahun 2008 tidak diimbangi dengan peningkatan produktivitas kerja para karyawannya. Hal ini terlihat dari adanya penurunan kualitas susu yang dihasilkan KPSBU Jawa Barat. Pada tahun 2008 kualitas susu KPSBU Jawa Barat sebesar 94,1%, dan pada tahun 2009 mengalami sedikit penurunan menjadi 91,7% sedangkan pada tahun 2008 kualitas susu KPSBU Jawa Barat kembali mengalami penurunan menjadi 90% dari target yang telah ditetapkan sebesar 100%.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

Ketidaksesuaian antara kuantitas produksi yang terus meningkat dari tahun ke tahun dengan kualitas susu yang selalu mengalami penurunan setiap tahunnya, mengindikasikan terjadinya penurunan produktivitas karyawan di KPSBU Jawa Barat. Salah satu faktor penyebab penurunan produktivitas karyawan adalah minimnya peningkatan prestasi kerja karyawan serta kurangnya kedisiplinan para karyawannya. Hal ini dapat terlihat dengan adanya karyawan

yang masih memiliki kinerja di bawah nilai yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta adanya penurunan rekapitulasi absensi karyawan setiap tahunnya. Untuk mengatasi masalah tersebut KPSBU Jawa Barat melakukan *job rotation* atau rotasi jabatan bagi karyawannya. Akan tetapi program rotasi jabatan yang dilaksanakan di KPSBU Jawa Barat tidak dapat berjalan secara optimal karena hanya dapat dilaksanakan satu tahun sekali/periode. Sedangkan pada awalnya perusahaan merencanakan program rotasi untuk dilakukan setiap 6 bulan sekali. Apabila hal ini tidak dapat segera diperbaiki maka dikhawatirkan produktivitas perusahaan tidak akan tercapai dengan optimal.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran tentang rotasi jabatan karyawan KPSBU Jawa Barat Bagian Produksi.
- 2) Bagaimana gambaran tentang produktivitas kerja karyawan KPSBU Jawa Barat Bagian Produksi.
- 3) Seberapa besar pengaruh rotasi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan KPSBU Jawa Barat Bagian Produksi.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui gambaran tentang rotasi jabatan karyawan KPSBU Jawa Barat Bagian Produksi.
- 2) Untuk mengetahui gambaran tentang produktivitas kerja karyawan KPSBU Jawa Barat Bagian Produksi.

- 3) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh rotasi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan KPSBU Jawa Barat Bagian Produksi.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu Ekonomi Manajemen khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek manajemen sumber daya manusia yang menyangkut pengaruh rotasi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.
- 2) Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis (guna laksana) yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada KPSBU Jawa Barat dalam mengelola manajemen sumber daya manusia.
- 3) Hasil penelitian ini diharapkan juga sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya tentang pengaruh rotasi jabatan mengingat masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang belum terungkap dalam penelitian ini.