

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi perusahaan untuk mencapai sebuah keberhasilan, karena kesuksesan suatu perusahaan merupakan capaian hasil dari manusia sebagai pelaku organisasi. Segala aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia nantinya akan mempengaruhi pencapaian tujuan dan *output* yang akan dihasilkan. Guna menunjang hal tersebut, perusahaan dituntut untuk mampu turut serta dalam mengembangkan potensi manusia sebagai sumber daya secara optimal. Pemanfaatan manusia dalam perusahaan tidak hanya tentang bagaimana memanfaatkan kualitas yang ada, namun bagaimana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal guna tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (2005, hlm. 50) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama”. Sementara Gomes (2003, hlm. 142) mengatakan bahwa “kinerja adalah suatu hasil akhir yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu pengerjaan yang efeknya dirasakan dalam prospek jangka panjang atau saat ini”.

Untuk melihat optimal atau tidak optimalnya sebuah kinerja, maka banyak faktor yang mempengaruhi. Menurut Hadari (2006, hlm. 64-65) mengatakan bahwa “ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yakni pengetahuan, pengalaman serta kepribadian”.

Selanjutnya Gibson dalam Khaerul (2010, hlm. 190) menyatakan bahwa:

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai terdiri dari faktor individu yang meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang, keluarga, konflik kerja, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Serta faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman surat ataupun barang. Perusahaan ini sangat menyadari bahwa kinerja pegawai merupakan bagian terpenting yang harus diperhatikan dalam mewujudkan tujuannya. Perusahaan ini memiliki sistem dalam menilai kinerja pegawainya yang disebut dengan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu). Sistem ini berfungsi untuk membantu perusahaan dalam menentukan serta mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap individu. Penilaian ini dilakukan setiap 3 bulan sekali dan dengan skala skor penilaiannya adalah 0-100 dengan berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) dari setiap pegawai.

KPI diartikan sebagai penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Hal tersebut sejalan dengan Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu. Beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur KPI (*Key Performance Indicator*) diantaranya kualitas kerja yang mencakup laporan kegiatan atau laporan data/analisis yang diserahkan oleh individu tersebut, kuantitas kerja meliputi tugas utama individu sesuai dengan *Job description* dan tingkat kehadiran kerja yang dapat dilihat dari absensi pegawai.

Mengingat *ouput* sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusianya, maka setiap perusahaan tentu memiliki strategi tersendiri untuk mengembangkan potensi pegawainya. Banyak cara yang sudah PT. Pos (Persero) Indonesia lakukan guna menunjang kemajuan kualitas manusia sebagai sumber dayanya. Namun pada kenyataannya, kinerja yang dihasilkan oleh pegawai PT. Pos

(Persero) Indonesia khususnya pada Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Dibawah ini merupakan hasil penilaian kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) selama 3 tahun terakhir:

Tabel 1. 1
Data Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) PT. Pos Indonesia (Persero)

Tahun	KPI Triwulan (%)					Target	Rata-rata
	KPI TW I	KPI TW II	KPI TW III	KPI TW IV			
2017	90,16	86,24	89,87	87,90	100	88,54	
2018	85,97	82,60	84,08	82,35		83,75	
2019	86,64	84,90	77,90	82,24		82,04	

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung

Dapat dilihat dari tabel 1.1 bahwa selama tiga tahun terakhir yakni dari tahun 2017 sampai dengan 2019, kinerja pegawai bagian Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (*Persero*) Kota Bandung masih mengalami penurunan tiap tahunnya. Hal tersebut dibuktikan dengan rata-rata penilaian pada tahun 2017 yang mencapai 88,54%, kemudian menurun sebesar 4,79% menjadi 83,75%, dan pada tahun 2019 penurunan nilai rata-rata kinerja kembali terjadi menjadi 82,04%. Meskipun rata-rata penilaian kinerja diatas masih tergolong baik, namun setiap tahunnya belum dapat mengalami kenaikan dan belum bisa mencapai target yang sudah ditentukan. Artinya dengan tingkat rata-rata nilai KPI yang setiap tahunnya menurun merupakan adanya indikasi belum optimalnya kinerja pegawai pada perusahaan tersebut.

Selanjutnya aspek dari KPI yang berguna untuk mengukur kinerja pegawai adalah dengan tingkat kehadiran yang dilihat dari rekapitulasi kehadiran. Mangkuprawira dan Hubeis (2007, hlm. 122) mengatakan bahwa “Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan”. Absensi merupakan cara

perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kinerja pegawai. Semakin tinggi absensi maka semakin rendah kinerja atau kepuasan yang dirasakan oleh pegawai, dan juga sebaliknya. Absensi juga dapat mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Affandi (2016, hlm. 63) yang mengatakan bahwa “adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja yang menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif sehingga kinerja akan meningkat”. Berikut ini merupakan rekapitulasi absensi pegawai PT. Pos (Persero) Indonesia Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung pada kurun waktu 3 tahun terakhir, yang merupakan salah satu indikasi menurunnya kinerja pegawai:

Tabel 1. 2
Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Kantor Pusat PT. Pos Divisi Pelayanan SDM Bandung

No	Tahun	Target (%)	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)
1	2017	100	89	11
2	2018		85,3	14,7
3	2019		88,4	11,6

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung

Berdasarkan presentase tabel 1.2 diatas, tingkat kehadiran pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Divisi Pelayanan belum optimal karena masih mengalami fluktuasi pada tiap tahunnya. Seperti terlihat pada tahun 2017 hingga tahun 2019 masih belum terpenuhinya 100% kehadiran dan masih ditemukannya ketidakhadiran diatas angka 10%. Pada tahun 2017 presentase kehadiran menginjak angka 89% dan ketidakhadiran sebesar 11%. Pada tahun 2018, kehadiran menurun 3,7% menjadi 85,3% dan ketidakhadiran meningkat 3,7% menjadi 14,7%. Sedangkan pada tahun 2019 kehadiran kembali naik 3,1% menjadi 88,41% dan ketidakhadiran kembali menurun 3,1% menjadi 11,6%. Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kehadiran tertinggi ada pada tahun 2017 sebesar 89% dengan ketidakhadiran 11%. Berdasarkan tingkat presentase absensi diatas, penulis menduga menurunnya

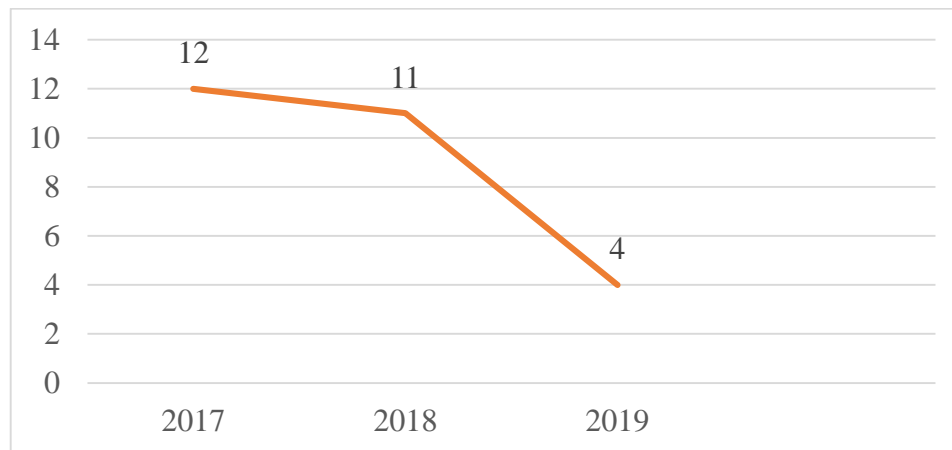
kinerja tiap tahun di pengaruhi juga oleh tingkat absensi yang masih tergolong tinggi pada tiap tahunnya.

Apabila melihat kepada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, penulis menduga ada dua faktor yang menyebabkan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (*Persero*) Divisi Pelayanan SDM masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Berpedoman kepada hasil observasi awal yang penulis lakukan, bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan sudah berupaya merealisasikan program pengembangan tenaga kerja. Sastradipoera (2007, hlm. 87) mengatakan bahwa “pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pendidikan jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak”. Hal ini sejalan dengan fungsi operatif manajemen yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011, hlm. 2-3) bahwa dalam fungsi operatif manajemen terdapat pengembangan tenaga kerja. Pengembangan ini diharapkan dapat meningkatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Metode-metode pengembangan sdm terdiri dari arahan instruktur, study kasus, pemodelan perilaku, permainan peran, *on-the-job-training*, rotasi pekerjaan, magang, pelatihan pemula, serta permainan bisnis (Ibid dalam Hariyati, 2016, hlm. 18-19).

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Pos Indonesia (*Persero*) sudah menerapkan beberapa metode pengembangan, salah satunya adalah rotasi kerja. Rotasi kerja sendiri merupakan perpindahan pegawai dalam level jabatan yang sama dan bertujuan untuk menambah wawasan dan keterampilan pegawai serta meminimalisir rasa jenuh guna menunjang kinerja. Sama halnya dengan pendapat dari Lasa dalam Susilawati (2013, hlm. 3) yang mengatakan bahwa “untuk mengembangkan sumber daya manusia, selain dengan pendidikan dan pelatihan dapat juga dilakukan dengan rotasi kerja dan magang”.

Rotasi kerja pada perusahaan adalah metode pengembangan yang sering digunakan, karena bisa dilakukan dengan mengikuti keputusan dari atasan maupun

pengajuan dari pegawai. Namun pada kenyataannya, rotasi jabatan ini belum berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, karena beberapa dari pegawai yang telah mengalami rotasi kerja mengeluhkan dengan pelaksanaan rotasi kerja yang belum tepat sasaran. Berikut merupakan data rotasi kerja yang dilakukan pada Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia Kota Bandung:



Gambar 1. 1
Rekapitulasi Rotasi Kerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung

Sumber : Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, maka dapat dijelaskan bahwa selama tiga tahun terakhir, program pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk rotasi kerja pada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung sudah dilakukan sebanyak 27 kali. Pada tahun 2017 dilaksanakan 12 kali rotasi pegawai. Selanjutnya mengalami penurunan jumlah rotasi pegawai yakni menjadi 11 kali pada tahun 2018. Dan pada tahun 2019 rotasi kerja pegawai kembali mengalami penurunan menjadi 4 kali. Apabila dikaitkan dengan nilai rata-rata kinerja yang menurun di setiap tahunnya, penulis menduga adanya indikasi ketidaksesuaian pelaksanaan rotasi kerja yang dapat mempengaruhi penurunan kinerja pegawai.

Selain faktor rotasi kerja, penulis juga menduga adanya dampak negatif dari tingkat kepuasan kerja pegawai PT. Pos Indonesia (*Persero*) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung bagi menurunnya nilai rata-rata kinerja tiap tahunnya. Hal ini bisa dikaitkan dengan rekapitulasi kehadiran pada tabel 1.2 yang masih mengalami fluktuasi. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Affandi (2016, hlm. 63) yang mengatakan bahwa “adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja yang menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif sehingga kinerja akan meningkat”. Kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap kerja karyawan yang merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, maka tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan akan berbeda-beda di setiap individunya.

Tingkat kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari berbagai hal, salah satunya adalah absensi. Pegawai yang merasa puas cenderung tingkat absennya pun rendah, dan juga sebaliknya. Merujuk kepada tabel 2 diatas yang menunjukkan adanya tingkat ketidakhadiran lebih dari 10% pada tiga tahun terakhir. Adanya fluktuasi pada rekapitulasi kehadiran pegawai divisi pelayanan dapat menimbulkan adanya indikasi tingkat kepuasan yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan, dan dapat berdampak pada kinerja.

Merujuk kepada data dan pemaparan yang sudah penulis paparkan diatas, permasalahan yang terjadi sesuai dengan apa yang penulis dapatkan di lapangan yang dimana meliputi penurunan pelaksanaan rotasi kerja, kemudian menurunnya kinerja pegawai dan ditemukannya tingkat kehadiran yang masih fluktuatif pada divisi pelayanan sumber daya manusia pada perusahaan PT. Pos Indonesia (*Persero*) Kota Bandung.

Berdasarkan uraian permasalahan seperti yang dijelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: “**Pengaruh Rotasi Kerja dan**

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dapat dirumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektifitas rotasi kerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung?
3. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung?
4. Adakah pengaruh rotasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung?
5. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung?
6. Adakah pengaruh rotasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Dalam penelitian tentu saja diperlukan adanya tujuan yang dapat digunakan sebagai acuan pokok terhadap masalah yang diteliti, sehingga penelitian dapat dilakukan secara terarah.

Adapun maksud penulis akan melakukan penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan mengenai “**Pengaruh Rotasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung**”. Secara khusus, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan tingkat efektifitas rotasi kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung.
2. Mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung.
3. Mendeskripsikan tingkat kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung.
4. Mendeskripsikan pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung.
5. Mendeskripsikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung.
6. Mendeskripsikan pengaruh rotasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan baik secara teoritik maupun praktis.

1. Kegunaan Teoritis
Sebagai referensi serta masukan bagi pihak yang memerlukan informasi mengenai pengaruh rotasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Kegunaan Praktis
Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Pelayanan SDM Kota Bandung dengan memerhatikan efektifitas rotasi kerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga dapat menjadi solusi untuk mengatasi kinerja rendah.