

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena unsur manusia dalam perusahaan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Mereka menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Menurut Malayu S. P Hasibuan (2002: 202) "sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya". Salah satu sikap karyawan yang dikenal adalah kepuasan kerja.

Pada dasarnya manusia selalu berusaha untuk menemukan kepuasan dalam hidupnya. Usaha tersebut dilakukan dalam berbagai kegiatan, salah satunya adalah dengan bekerja, oleh karena itu setiap karyawan akan selalu berusaha untuk menemukan kepuasan dalam pekerjaannya. Karena intensitas kepuasan pada setiap orang berbeda, maka setiap orang akan memilih caranya sendiri atau memilih kondisi tertentu yang dirasakan akan dapat mewujudkan tujuan hidupnya.

Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, maka berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Bapak Awang selaku Kepala Pemasaran, dan juga Kepala Serikat Kerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, terdapat fenomena sebagai berikut.

- 1) Kinerja karyawan yang belum optimal, yang diindikasikan oleh belum tercapainya target yang telah ditetapkan. Berikut adalah data pencapaian sasaran kinerja.

**Tabel 1.1**  
**Data Pencapaian Sasaran Kinerja**

| <b>ITEM</b> | <b>TARGET 2006</b> | <b>REALISASI<br/>30 September 2006</b> |
|-------------|--------------------|--|
| Tabungan    | 106,413            | 89,865                                 |
| TAPENAS     | 635                | 346                                    |

Sumber: PT BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2006 perusahaan menetapkan target untuk simpanan tabungan perseorangan sebesar 106,413, tetapi pada kenyataannya pada posisi 30 September 2006 hanya terealisasi sebesar 89,865. Begitu juga dengan simpanan TAPENAS perorangan, awalnya perusahaan menetapkan target sebesar 635, ternyata hanya terealisasi sebesar 346.

- 2) Komunikasi antara pimpinan dan bawahan kurang lancar, hal ini menyebabkan seringnya terjadi kesalahpahaman antara bawahan dengan pimpinan. Kejadian ini berakibat pada kurang optimalnya pekerjaan yang dihasilkan, karena informasi yang diterima tidak sesuai dengan apa yang dimaksudkan sebelumnya. Misalnya jadwal penyelesaian pekerjaan
- 3) Adanya kejenuhan dalam bekerja, hal ini diindikasikan dengan adanya karyawan yang keluar ruangan atau kantor pada saat jam kerja. Bahkan ada sebagian kecil karyawan yang terlihat sedang bermain *game* di komputer pada saat jam kerja.

- 4) Tingkat kehadiran karyawan yang kurang optimal, Hal itu dapat dilihat dari data keterlambatan masuk kerja dan pulang kerja lebih awal pada tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Persentase Keterlambatan Masuk Kerja**

| <b>Tahun</b> | <b>Terlambat Masuk</b> |
|--------------|------------------------|
| 2003         | 1,37%                  |
| 2004         | 1,87%                  |
| 2005         | 1,97%                  |

Sumber: PT BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa tingkat kehadiran karyawan kurang memuaskan, hal tersebut dapat dilihat dari data keterlambatan karyawan yang meningkat setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2003 persentasi keterlambatan karyawan sebesar 1,37% kemudian tahun 2004 meningkat menjadi 1,87% dan pada tahun 2005 persentasi keterlambatan karyawan kembali meningkat menjadi 1,97%. Adanya peningkatan keterlambatan masuk kerja dapat mengakibatkan target atau hasil perusahaan menjadi tidak tercapai. Dalam hal ini, perusahaan menetapkan batas keterlambatan masuk sebesar 0,32%.

Berkaitan dengan jadwal jam kerja, perusahaan menetapkan jam masuk kerja pukul 8.00 WIB dan jam pulang kerja pukul 17.00 WIB. Akan tetapi masih ditemui fenomena karyawan yang pulang kerja lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.

**Tabel 1.3**  
**Persentase Pulang Kerja Lebih Awal**

| <b>Tahun</b> | <b>Kecepatan Pulang Kerja Lebih Awal</b> |
|--------------|--|
| 2003         | 1,5%                                     |
| 2004         | 2,04%                                    |
| 2005         | 2,16%                                    |

Sumber: PT BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa, pada tahun 2003 persentase karyawan yang pulang kerja lebih awal adalah 1,5%, tahun 2004 jumlah tersebut meningkat menjadi 2,04%, dan pada tahun 2005 persentase karyawan yang pulang lebih awal kembali meningkat menjadi 2,16%.

Fenomena sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan kepuasan kerja karyawan belum optimal. Hal ini perlu segera dicarikan solusinya, agar tidak menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu berusaha agar para karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan mendapat kepuasan kerja. Salah satu faktor yang diduga dapat meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan pemindahan atau rotasi jabatan.

Dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, rotasi jabatan merupakan suatu perubahan posisi/jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi. (Malayu Hasibuan, 2002: 102). Dengan dilaksanakannya rotasi jabatan, diharapkan dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan akan menemukan suasana, jabatan serta tantangan kerja yang baru pada tempat kerjanya. sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Bertitik tolak uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut permasalahan ini dengan mengadakan penelitian yang berjudul: **Hubungan Rotasi Jabatan dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah ini adalah.

1. Bagaimana gambaran rotasi jabatan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?
3. Bagaimana hubungan antara rotasi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menjawab masalah penelitian yang telah dirumuskan di atas. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Memperoleh gambaran mengenai rotasi jabatan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.
2. Memperoleh gambaran kepuasan kerja Karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.
3. Mengetahui hubungan rotasi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan baik secara teoretik maupun praktis.

##### **1. Secara teoretik**

Diharapkan dapat dijadikan kajian lebih lanjut dalam penelitian tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan rotasi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan

##### **2. Secara praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan khususnya oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan rotasi jabatan, dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

##### **3. Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.**

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan rotasi jabatan dengan kepuasan kerja. Dengan asumsi dasar bahwa rotasi jabatan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut di atas terdapat dua konsep utama yang memerlukan penjelasan dan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang

disandarkan kepada teori yang melandasinya. Konsep tersebut adalah rotasi jabatan dengan kepuasan kerja.

Teori yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori kepuasan dari Frederick Herzberg yang dikenal dengan teori *two factor theory*. Singer (1990: 459) menyatakan bahwa Herzberg mulai memperkenalkan teori ini sebagai teori motivasi pada tahun 1959. Teori ini menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini terbagi dalam dua kategori yaitu faktor *motivators* dan faktor *hygiene*.

Faktor *motivators* seringkali disebut dengan istilah pemuas (*satisfiers*) berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan kinerja individu (Singer, 1990: 459). Jika faktor ini muncul dalam lingkungan kerja, maka akan berpotensi untuk menghasilkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika faktor ini tidak muncul dalam lingkungan kerja, maka faktor ini tidak menimbulkan ketidakpuasan bekerja tetapi hanya menimbulkan perasaan yang netral saja sifatnya. Faktor *motivators* ini meliputi: 1) *Achievement*, 2) *Recognition*, 3) *Control over work itself*, 4) *Responsibility*, dan 5) *Growth & Advancement*.

Sedangkan faktor *hygiene*, kadangkala disebut pula dengan *dissatisfiers* atau ekstrinsik. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan langsung dengan lingkungan fisik kerja dan berkaitan dengan kondisi-kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan. Tidak seperti halnya faktor motivator, kemunculan faktor *hygiene* dalam lingkungan kerja akan menimbulkan kepuasan kerja yang dialami individu. Sedangkan jika faktor *hygiene* ini tidak muncul, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Untuk itu faktor *hygiene* harus terpenuhi. Faktor

*hygiene* ini meliputi: 1) *Company Policy*, 2) *Supervision*, 3) *Interpersonal Relationship*, 4) *Working Conditions*, 5) *Pay and Salary*, 6) *Job Security*, dan 7) *Status*.

Konsep tentang kepuasan kerja, Malayu S.P Hasibuan (2002: 202) mendefinisikan “kepuasan kerja sebagai suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Selanjutnya T Hani Handoko (1999: 193) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka”. Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 117) mengemukakan “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang dimiliki oleh seseorang baik positif maupun negatif mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Dimana sikap tersebut terbentuk karena adanya perbedaan antara apa yang menjadi harapan dengan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja.

Menurut Hoy dan Miskel (2001: 301) indikator-indikator yang menjadi ukuran kepuasan kerja antara lain:

1. kepuasan terhadap kepemimpinan dan komunikasi organisasi yang termasuk kedalam karakteristik organisasi kerja.
2. kepuasan terhadap penghasilan dan pekerjaan yang termasuk kedalam karakteristik tugas/deskripsi pekerjaan.
3. kepuasan terhadap rekan kerja, keterampilan dan keahlian yang termasuk kedalam karakteristik pekerja itu sendiri.



Sedangkan konsep tentang rotasi jabatan menurut M. Manullang (1990: 87) didefinisikan sebagai “proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal, dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, pengalaman, serta keahlian karyawan.”

Moekijat (1999: 152) merumuskan rotasi jabatan sebagai:

suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (administrasi) atau dari suatu kesatuan organisasi ke kesatuan organisasi yang lain dalam departemen yang sama dan dimaksudkan untuk menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan dimana mereka itu dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar dan membantu kegiatan-kegiatan mereka terhadap organisasi.

Malayu S.P Hasibuan (2002: 102) mengemukakan “rotasi jabatan adalah suatu perubahan posisi/jabatan yang dilakukan secara horizontal/vertikal di dalam suatu organisasi”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rotasi jabatan adalah suatu proses perpindahan jabatan /posisi yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja.

Adapun dasar pertimbangan dalam melakukan rotasi jabatan perlu diketahui oleh setiap karyawan agar tidak menimbulkan perselisihan atau timbulnya prasangka-prasangka negatif diantara sesama karyawan. Rotasi yang didasarkan pada prestasi, apabila dilihat dari aspek motivasi merupakan yang terbaik karena akan memacu karyawan untuk meningkatkan prestasinya (Marihhot Tua Efendi, 2005: 158).

Selain berdasarkan prestasi, rotasi jabatan juga dilakukan berdasarkan masa kerja (pengalaman/senioritas). Cara seperti ini sudah sangat umum

dipergunakan di perusahaan, yaitu karyawan yang mempunyai pengalaman lebih banyak, lebih diprioritaskan untuk mendapatkan kesempatan rotasi jabatan terlebih dahulu (Moekijat, 1999:102).

Rotasi jabatan berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan juga penting untuk dilakukan, khususnya ketika *supply* tenaga kerja untuk jabatan tertentu sulit didapat atau ada kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, maka perusahaan berhak untuk merotasi karyawannya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Marihot Tua Effendi (2005: 159-160) bahwa: “....adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama adalah untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja”.

Kecakapan seorang karyawan menentukan apakah karyawan tersebut telah berada pada posisi yang sesuai dengan keahliannya atau belum. Tolok ukur kecakapan karyawan bisa dilihat dari nilai ijazah dan nilai hasil ujian seleksi yang dilakukan oleh perusahaan (Malayu Hasibuan, 2002: 110). Dengan adanya tolok ukur penilaian kecakapan karyawan tersebut, perusahaan dapat dengan mudah melakukan rotasi jabatan seorang karyawan ke pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

Tanggung jawab juga merupakan salah satu poin utama layak tidaknya rotasi jabatan dilakukan (Winardi,2004: 138). Hal ini dikarenakan apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka indikator yang dijadikan ukuran rotasi jabatan antara lain:

1) pengalaman, 2) kebutuhan, 3) kecakapan, 4) prestasi kerja dan, 5) tanggungjawab

Mengacu pada teori Herzberg tersebut sebagaimana telah diungkapkan di atas, maka faktor yang dijadikan dasar kajian adalah salah satu dari faktor *hygiene* yaitu kondisi kerja.

Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 105) mengatakan bahwa "Kondisi lingkungan kerja didefinisikan sebagai semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja." Dengan demikian, Kondisi kerja tidak hanya sebatas aspek fisik kerja melainkan aspek psikologis kerja.

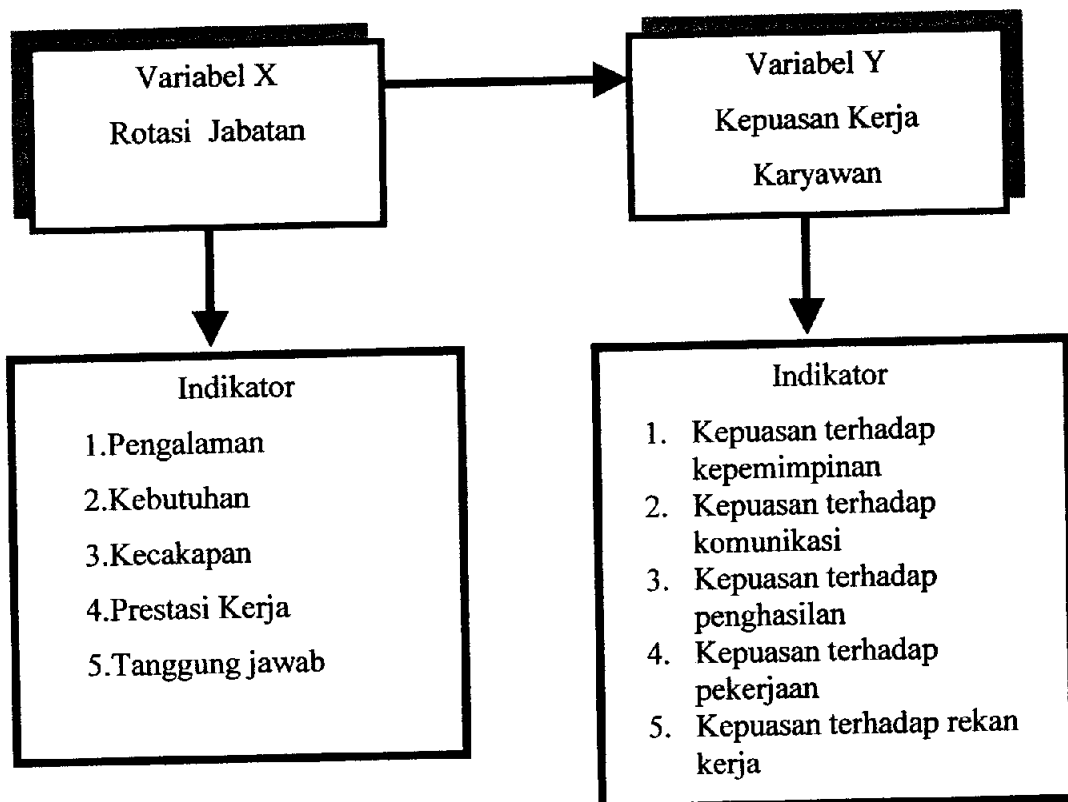
Alex S. Nitisemito (1991: 170) mengemukakan bahwa:

kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh memperhatikan kebutuhan karyawan, adanya penghargaan terhadap karyawan, penempatan karyawan pada posisi yang tepat, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk maju, perasaan aman untuk menghadapi masa depan, loyalitas, pemberian insentif yang terarah, dan fasilitas yang menyenangkan.

Karyawan merasa puas apabila kondisi kerja dalam hal ini pekerjaannya menyenangkan dan sesuai dengan keahliannya, sebaliknya karyawan merasa tidak puas apabila kondisi kerjanya tidak menyenangkan. Malayu S.P Hasibuan (2002: 203) mengatakan bahwa "suasana dan lingkungan pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan." hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh T.M. Frasher (1985: 57) bahwa "perasaan puas salah satunya dipengaruhi oleh adanya kenyamanan bekerja dan kondisi kerja dalam hal ini pekerjaan yang menarik".

Dengan demikian, secara teoritis rotasi jabatan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan teoritis antara kedua konsep tersebut merupakan kerangka yang dijadikan landasan berfikir dan digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.1**  
**Pola Model Kerangka Berpikir**  
**Hubungan Rotasi Jabatan dengan kepuasan Kerja Karyawan**



### 1.6 Asumsi

Untuk menghindari ketidaksesuaian antara masalah yang dihadapi dengan pembahasan masalah, maka perlu ditetapkan asumsi dan premis terlebih dahulu. Asumsi merupakan titik tolak pemikiran bagi setiap pandangan untuk menentukan jawaban atas permasalahan yang dihadapi, untuk menentukan langkah yang tepat pada suatu penelitian.

Menurut Komaruddin (1998: 22) “Asumsi merupakan suatu yang dianggap benar tidak mempengaruhi atau dianggap konstan”. Asumsi berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi-kondisi dan tujuan. Asumsi memberikan hakikat, bentuk dan arah. Untuk memenuhi maksud tersebut, penulis mengemukakan asumsi penelitian sebagai berikut.

1. Struktur organisasi selama penelitian berlangsung tidak berubah.
2. Sistem dan prosedur dianggap tetap selama penelitian.
3. Adanya program rotasi jabatan terhadap karyawan.
4. Tidak terjadi perubahan kepemimpinan selama penelitian dilakukan.

### **1.7 Premis**

Premis merupakan anggapan dasar yang dapat dijadikan sebagai landasan berpikir bagi penulis dalam penelitian ini. Komaruddin (1998: 69) menyatakan premis adalah “sesuatu yang dianggap benar sebagai suatu keputusan yang diterima sebagai kebenaran.” Untuk kepentingan itu penulis membuat premis sebagai berikut.

1. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. (Malayu S.P Hasibuan, 2002: 15).
2. Posisi/jabatan yang diberikan perusahaan harus benar-benar sesuai dengan kecakapan dan kemampuan karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.
3. Secara teoritis rotasi jabatan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. (alex Nitisemito, 1991: 170).

## 1.8 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari permasalahan yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Arikunto (2002: 67) menyatakan bahwa : “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.”

Berdasarkan kerangka pemikiran dan asumsi di atas maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut : **“Terdapat hubungan positif antara rotasi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan.”**

## 1.9 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang isi keseluruhan skripsi. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, asumsi, premis, hipotesis, dan sistematika pembahasan.

BAB II Tinjauan teoretis, yang didalamnya membahas tentang pengertian rotasi jabatan, manfaat rotasi jabatan, dasar-dasar rotasi jabatan, cara-cara rotasi jabatan, sebab dan alasan rotasi jabatan, pengukuran rotasi jabatan, pengertian kepuasan kerja, teori-teori kepuasan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, ukuran dan survey kepuasan, dan hubungan antara rotasi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan.

BAB III Metode penelitian, menyajikan tentang metode penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan uji hipotesis.

BAB IV Hasil penelitian dan pembahasan, merupakan bab inti dari pembahasan masalah mengenai gambaran umum organisasi, yang meliputi sejarah singkat organisasi, struktur organisasi, pengumpulan data, prosedur pengolahan data, analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V kesimpulan dan saran merupakan, bab terakhir yang berisi kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

