

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini akan mengungkapkan latar belakang masalah yang digunakan sebagai dasar dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian sesuai obyek yang diteliti, serta sistematika penulisan bahasan di setiap bab.

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka kebutuhan sumber daya manusia berkompeten serta persaingan usaha yang semakin ketat. Hal ini membuat organisasi atau instansi harus bertindak antisipatif salah satunya dengan cara beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan melakukan efisiensi serta efektivitas operasional kerja sehingga hasil kerja dapat sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu atau kelompok.

Menghadapi situasi yang demikian PT. Jasa Raharja (Persero) dituntut untuk tetap berada pada jalur pelayanan yang handal, seiring dengan banyaknya

jumlah korban santunan kecelakaan lalu lintas. Hal ini penting agar dalam menjalankan standar umum dalam pelayanan dengan prinsip PRIME (Proaktif, Ramah, Ikhlas, Mudah, dan Empati) dapat berjalan dengan baik agar pelayanan yang diberikan mulai dari proses administrasi kecelakaan, identifikasi korban, hingga penyerahan santunan kepada korban atau keluarga korban (jika korban meninggal dunia) cepat dan tidak merasa dipersulit.

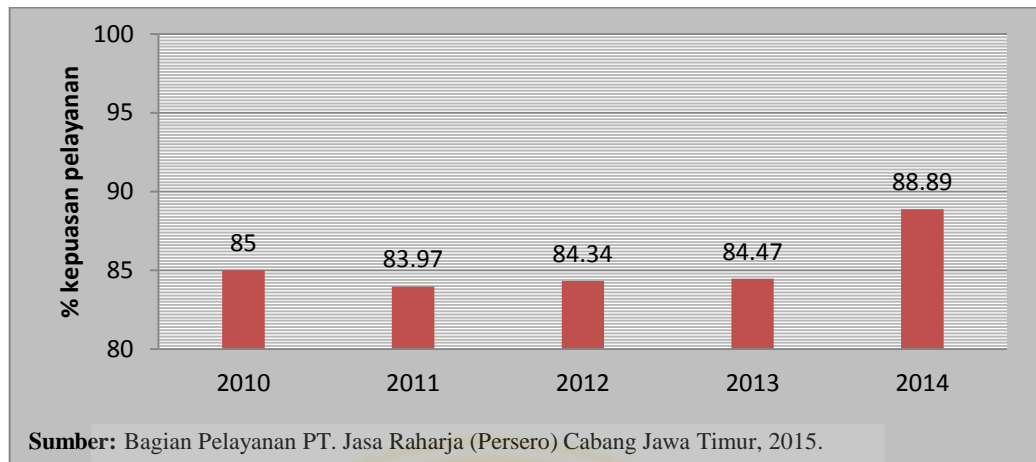
Sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi, perusahaan juga terus melakukan inovasi dalam memberikan pelayanan dari waktu ke waktu, seperti: pola pelayanan, pendekatan, dan beragam kerja sama dengan mitra kerja terus dilakukan. Pendekatan pemanfaatan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) juga menjadi fokus yang dilakukan PT. Jasa Raharja (Persero) untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada tahun 2015 ini, pemanfaatan TIK terus ditingkatkan dengan meluncurkan 6 (enam) program kerja sebagai bentuk komitmen berinovasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keenam program tersebut adalah: *contact center* dengan nomor 1500020, *host to host* data korban kecelakaan lalu lintas antara PT. Jasa Raharja (Persero) dan pihak rumah sakit; *host to host* data kependudukan antara PT. Jasa Raharja (Persero) dan Dirjen Dukcapil Kemendagri; program IWKBU (Iuran Wajib Kendaraan Bermotor Umum) *online* Nasional; *dashboard* manajemen untuk BOD (*Board of Director*)-Kepala Divisi-Kepala Cabang; dan *host to host* PT. Jasa Raharja (Persero) dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. untuk percepatan pembayaran santunan.

Menyadari akan tugas berat ini untuk tercapainya visi misi organisasi maka dilakukan upaya-upaya positif dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, upaya-upaya tersebut dapat dilakukan dengan jalan melakukan perbaikan sistem yang harus dilakukan secara terprogram, terjadwal dan berkesinambungan agar karyawan merasa diperlakukan secara adil dan merata.

Penempatan karyawan yang sesuai dapat menghindarkan seseorang dari kebosanan dan kekakuan kinerja agar semangat kinerja karyawan meningkat, salah satunya dapat dilakukan dengan rotasi pekerjaan melalui pembinaan dan pengawasan yang intensif dan *reward* serta kemampuan kerja karyawan melalui pelatihan-pelatihan teknis dan fungsional. Kebijakan rotasi pekerjaan diharapkan visi, misi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif.

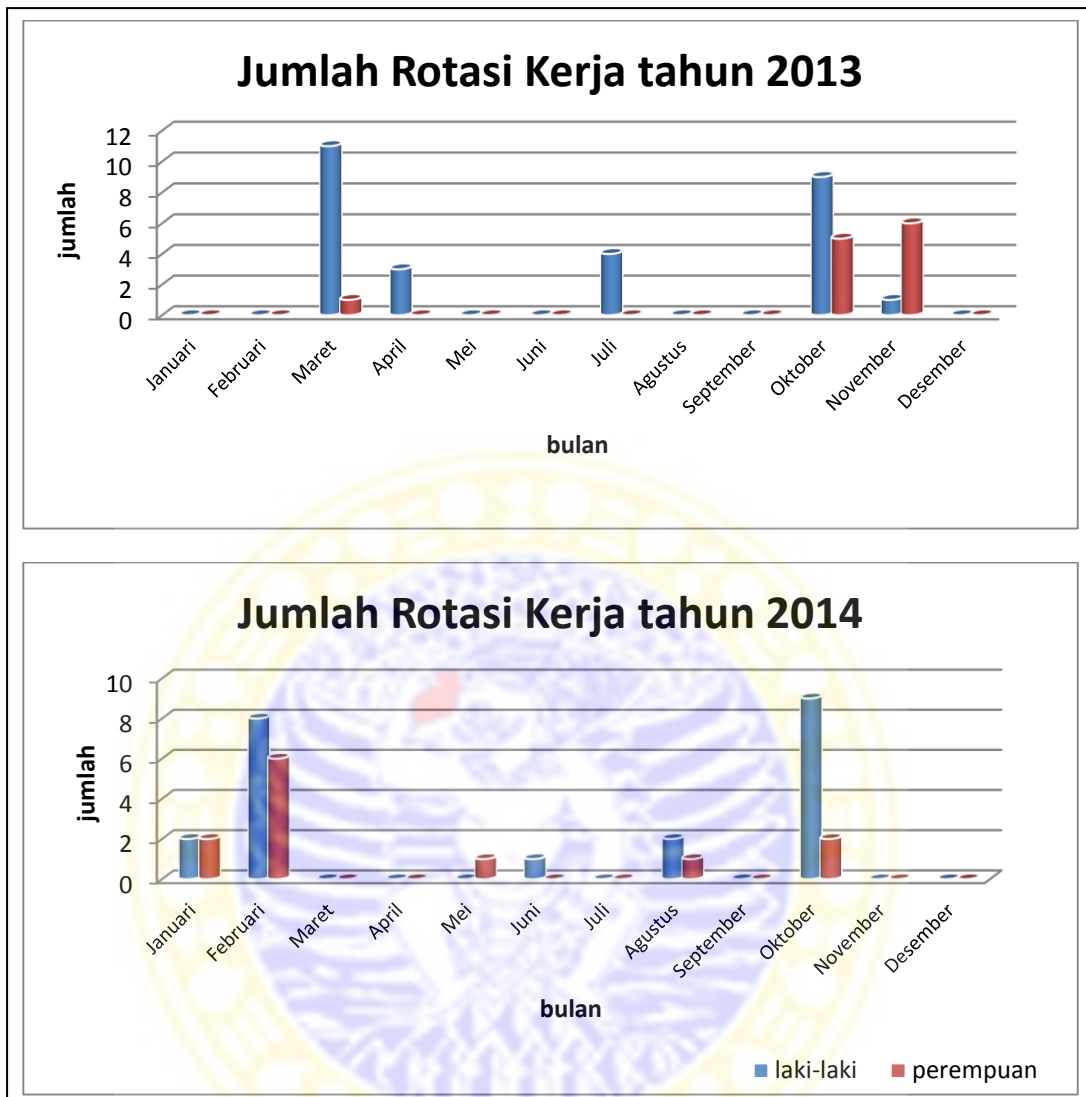
Rotasi pekerjaan merupakan suatu perubahan posisi /jabatan /tempat/ pekerjaan yang dilakukan pimpinan puncak organisasi kepada seseorang yaitu karyawan (manajemen dan *non*-manajemen) baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Menurut Mangkunegara (2006) rotasi pekerjaan adalah perpindahan karyawan namun lebih pada perpindahan tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda agar para karyawan terhindar dari rasa jenuh atau produktifitas yang menurun.

PT. Jasa Raharja (Persero) telah melakukan rotasi pekerjaan selama ini kepada karyawan namun hasil yang diperoleh belum sesuai dengan harapan organisasi, terlihat dari fenomena yang terjadi dilapangan.



Gambar 1.1 Persentase Kepuasan Pelayanan Santunan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur kepada Korban Kecelakaan Lalu Lintas tahun 2010-2014

Gambar 1.1 menunjukkan angka kepuasan pelayanan terhadap korban dalam 5 (lima) tahun terakhir masih berada di rentang 83-88%. Persentase kepuasan pelayanan tersebut mengindikasikan masih adanya komplain tentang sulitnya korban untuk mengurus proses administrasi. Karyawan kurang berpengalaman menghadapi pekerjaan yang lebih menantang sehingga tidak mampu menyesuaikan kompetensi yang dimiliki, sebagian besar karyawan mengalami rasa jenuh karena terlalu lama ditempatkan dalam suatu unit, kondisi kerja yang tidak kondusif misalnya peralatan yang diperlukan kurang memadai atau kondisi tidak baik sehingga menjadi alasan bagi karyawan untuk tidak melaksanakan tugasnya, jabatan yang diduduki yang tidak profesional mengakibatkan keberhasilan yang tidak maksimal dan tidak dapat mencapai target yang ditetapkan atau tujuan yang akan dicapai.



Gambar 1.2 Data Rotasi pekerjaan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur Berdasarkan Jenis Kelamin tahun 2013 – 2014

Pada gambar 1.2 menjelaskan karyawan yang pernah dirotasi terjadi pendistribusian rotasi pekerjaan tidak merata diantara karyawan laki-laki dan perempuan, sehingga banyak karyawan merasa diperlakukan tidak adil yang dapat memicu penurunan kinerja, hal ini berarti program rotasi pekerjaan yang ada belum memiliki aplikasi pelaksanaan yang tepat guna.

Karyawan yang termotivasi dengan adanya program rotasi pekerjaan yang terencana akan mempunyai karakteristik pribadi yang memiliki kekuatan internal dan eksternal yang berkualitas agar seorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya maka pemimpin harus mempelajari karakteristik bawahan agar karyawan tersebut diharapkan dapat menunjukkan kinerjanya dengan adanya motivasi yang diberikan.

Tabel I.1 Penilaian Kinerja Individu PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur tahun 2010-2014

Penilaian Kinerja Individu	TAHUN									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Cukup	20	14,29	24	16,78	28	19,31	32	21,48	37	24,34
Baik	97	69,29	104	72,73	98	67,59	94	63,09	89	58,55
Sangat Baik	23	16,43	15	10,49	19	13,10	23	15,44	26	17,11
Total	140	100	143	100	145	100	149	100	152	100

Sumber: Data Sekunder, 2015.

Dari tabel I.1 dapat dilihat bagaimana kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur dalam 5 (lima) tahun terakhir dari tahun 2010 sampai 2014. Karyawan dengan nilai kinerja kategori “cukup” mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, hal ini dipicu karena adanya beberapa individu yang memiliki karakteristik buruk, sehingga menyebabkan penurunan kinerja karyawan, yang tidak dapat menunjukkan potensi dan kemampuannya, prestasi bekerjanya kurang bahkan pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu karena kurangnya kesadaran karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, semangat kerja berkurang, mudah merasa bosan dan jenuh, tidak mempergunakan waktu semaksimalnya, mempunyai kepribadian

antisosial, suka memberontak dan munculnya permusuhan yang tersembunyi, kurang percaya diri/mudah terpengaruh dan kurang memperhitungkan risiko dari tindakan-tindakan yang dilakukan.

Menurut Steers *et al.*, (1996) kinerja individu sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Bila seorang karyawan memang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu atau bila karyawan tidak berminat pada pekerjaan tersebut, sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi, di pihak lain jika pihak pimpinan dalam merekrut dan melatih karyawan yang kemampuan dan minatnya selaras dengan tuntutan pekerjaan kita dapat mengharapkan bahwa kemungkinan prestasi kerja yang baik dapat ditingkatkan.

Karyawan menjadi semangat dalam bekerja jika rotasi pekerjaan diharapkan dapat menstimulasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan karyawan, mengurangi kejenuhan kerja dari karyawan, membantu proses penempatan karyawan secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi karyawan untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik.

Karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi masing-masing, akan merasa pekerjaan baru sangat bisa menambah bermanfaat untuk karirnya kedepan karena luasnya wawasan pekerjaan yang diperolehnya. Perubahan dengan penerapan ketentuan internal dan eksternal seperti kebijakan rotasi karyawan merupakan hal yang menarik untuk suatu objek penelitian.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dapat dilihat bagaimana rotasi pekerjaan dalam organisasi berpengaruh pada sumber daya manusiannya. Menyikapi hal tersebut, PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur perlu menganalisa pelaksanaan rotasi pekerjaan selama ini. Maka, penelitian ini akan berusaha mengkaji lebih mendalam mengenai permasalahan rotasi pekerjaan tersebut, dengan mengambil judul “Evaluasi Aplikasi *Job Rotation* Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana aplikasi rotasi pekerjaan pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan dan manfaat penelitian adalah:

1. Mendeskripsikan dan mengkaji lebih mendalam tentang aplikasi rotasi pekerjaan yang dilakukan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur selama ini.
2. Menyusun desain aplikasi rotasi pekerjaan yang sesuai untuk PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu manajemen dan dapat menjadi referensi untuk tinjauan penelitian tentang rotasi pekerjaan selanjutnya.

2. Secara praktis, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai bahan pertimbangan dalam memutuskan model rotasi pekerjaan pada karyawan, terutama menyangkut masalah keputusan dalam pelaksanaan rotasi pekerjaan, sehingga akan berdampak positif baik dari sisi perusahaan maupun karyawan dimasa mendatang.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi 6 (enam) bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan penjabaran dari bab yang bersangkutan. Sistematika bab dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan merupakan keadaan rotasi pekerjaan senyatanya diperusahaan sebagai dasar yang melatar belakangi timbulnya ide penelitian dilengkapi dengan perumusan masalah berupa hasil pemahaman peneliti atas uraian pada latar belakang untuk dijadikan konsep pemecahan atau jawaban melalui kegiatan penelitian, tujuan yang akan dicapai dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan untuk memberikan penjelasan hal-hal yang akan dibahas dalam bab-bab tesis secara ringkas.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan kepustakaan pada tesis ini merupakan peninjauan pada pustaka yang mendasari pembentukan model pertanyaan dalam melakukan penelitian. Didalamnya mencakup penelitian terdahulu yang diuraikan secara sistematis dan tinjauan teoritis berupa: teori, konsep, argumentasi dan hasil penelitian tentang rotasi pekerjaan sebelumnya digunakan peneliti sebagai landasan teori untuk menuntun pemecahan dan menjawab permasalahan yang terkait dengan latar belakang, dan di akhir bab akan dipaparkan diagram alur berpikir penelitian yang dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini peneliti mengungkapkan landasan filosofis atau landasan logis atas pendekatan kualitatif yang dipakai dalam melakukan penelitian berdasarkan kesesuaian antara masalah, pertanyaan penelitian (*research question*) dengan metodologi penelitian yang digunakan. Bab ini juga berisi penjelasan tentang langkah-langkah yang dilakukan, jenis dan sumber data yang digunakan, prosedur pengumpulan data penelitian, dan teknik analisis sesuai dengan pendekatan penelitian.

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara jelas, singkat dan padat tentang unit analisis yang fokus dalam penelitian, yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur yang beralamat di jalan Diponegoro nomor 98 Surabaya.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHAAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian dengan cara mengungkapkan penjelasan penalaran secara logis dan keterbatasan-keterbatasan (*research limitations*) yang dialami peneliti selama penelitian, dipaparkan juga berbagai asumsi yang dipergunakan serta interpretasi data.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan atas temuan penelitian (*research conclusion*) dengan menjawab permasalahan yang diungkapkan pada BAB I secara ringkas dan jelas, serta saran bagi penelitian lanjutan (*further research*) berupa anjuran perbaikan untuk perusahaan.