

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Memasuki era industri 4.0 menuntut setiap perusahaan guna lebih melangkah ke depan salah satunya adalah penanganan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peran penting dalam perusahaan. Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan tersebut dan elemen yang terlibat adalah karyawan. Menurut (Hadian, 2019:15) karyawan merupakan sebuah faktor penting dalam kemajuan perusahaan dan merupakan *asset* terpenting. Bagaimana kualitas karyawan yang ditentukan oleh potensi yang mereka miliki. Karyawan dapat melakukan pekerjaan secara baik dalam organisasi dimana akan meningkatkan kinerja sehingga memberikan dampak positif pada tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Hadian (2019:17) evaluasi kinerja karyawan menjadi penting karena melalui evaluasi tersebut, perusahaan dapat menilai seberapa baik kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Kinerja merupakan hasil individu selama berlangsungnya periode tertentu dalam melakukan tugasnya yang meningkat seiring dengan peningkatan target kerja, maka karyawan pun harus semaksimal mungkin meningkatkan kinerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target.

PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda merupakan perusahaan milik negara Indonesia yang bersetak di Jln. Insinyur H. Juanda. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT Bank Mandiri memiliki tujuan yaitu meningkatkan ekonomi masyarakat. PT Bank Mandiri memberikan pelayanan dengan prosedur yang baik, jujur, dan ketulusan dan integritas yang tinggi dalam mengabdikan kepada masyarakat. PT Bank Mandiri memiliki visi “Menjadi *partner financial* pilihan utama anda” dan misi “Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah”. Disiplin merupakan komponen penting yang dapat

memengaruhi kinerja karyawan. Setiap karyawan dituntut untuk bisa melaksanakan semua pekerjaan dan tanggung jawabnya sebaik mungkin, patuh atau tidaknya seorang karyawan terhadap aturan perusahaan menggambarkan kedisiplinan seorang karyawan. Berikut data persentase keterlambatan karyawan PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda.

Tabel 1.1 Persentase Keterlambatan Karyawan Tahun 2023

| No | Bulan | Kehadiran Karyawan | Terlambat Masuk | Persentase Keterlambatan |
|-------------------|-----------|--------------------|-----------------|--------------------------|
| 1 | Januari | 1,082 | 33 | 3,05% |
| 2 | Februari | 1,077 | 26 | 2,41% |
| 3 | Maret | 1,096 | 31 | 2,83% |
| 4 | April | 1,083 | 44 | 4,06% |
| 5 | Mei | 1,096 | 30 | 2,74% |
| 6 | Juni | 1,098 | 24 | 2,19% |
| 7 | Juli | 1,088 | 53 | 4,87% |
| 8 | Agustus | 1,091 | 41 | 3,76% |
| 9 | September | 1,080 | 49 | 4,54% |
| 10 | Oktober | 1,073 | 28 | 2,61% |
| 11 | November | 1,082 | 47 | 4,34% |
| 12 | Desember | 1,072 | 40 | 3,73% |
| Rata-rata / Bulan | | | | 3,43% |

Sumber: Data Diolah, 2024

Perusahaan menetapkan waktu mulai bekerja setiap hari pukul 07.30 WIB, dengan toleransi keterlambatan 5 menit. Kebijakan perusahaan mengenai keterlambatan adalah 0,45% dari total kehadiran karyawan perbulan atau 22 hari kerja dari 50 karyawan (5 keterlembatan). Meskipun demikian, ada 12 bulan di tahun 2023 dimana persentase karyawan yang terlambat melebihi ambang batas yang telah ditentukan. Keterlambatan setiap karyawan juga akan berdampak buruk pada penilaian kinerja mereka yang akan menurun.

Tingginya tingkat keterlambatan mengakibatkan pengurangan pada jumlah jam kerja yang dapat membebani perusahaan dalam mengejar target yang telah

ditentukan. Hal tersebut diakibatkan oleh kurangnya kedisiplinan karyawan sehingga kinerja yang diberikan karyawan pun menurun.

Wawancara dan observasi yang telah dilakukan di PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda, memperoleh data dengan adanya indikasi kinerja karyawan yang masih rendah, dilihat dalam data target dan realisasi dimana masih ada target yang belum tercapai berdasarkan laba bersih PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda selama periode tahun 2023. Berikut data kinerja target dan realisasi PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda:

Tabel 1.2

Data Target dan Realisasi Laba Bersih PT Bank Mandiri Bekasi Juanda

| Tahun 2023 | Laba Bersih (Milyar Rupiah) | | Capaian |
|-------------------|------------------------------------|------------------|----------------|
| | Target | Realisasi | |
| Januari | 548,3 | 583,0 | 106,33% |
| Februari | 558,3 | 554,1 | 99,25% |
| Maret | 568,3 | 555,5 | 97,75% |
| April | 578,3 | 578,7 | 100,07% |
| Mei | 588,3 | 578 | 98,25% |
| Juni | 598,3 | 577 | 96,44% |
| Juli | 608,3 | 549 | 90,25% |
| Agustus | 618,3 | 547 | 88,47% |
| September | 628,3 | 544 | 86,58% |
| Oktober | 638,3 | 542 | 84,91% |
| November | 648,3 | 550 | 84,84% |
| Desember | 658,3 | 571 | 86,74% |

Sumber: Laporan tahunan PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda tahun 2023

Tahun 2023 terdapat ada 10 bulan tidak mencapai target yang ditetapkan, pencapaian terendah yang terjadi diantara 12 bulan yaitu pada bulan November sebesar 84,84%. Ini ditandai dengan kesulitan mencapai target yang stabil dan karyawan kesulitan memenuhi target dalam waktu yang ditetapkan perusahaan, serta merasa tertekan dengan peningkatan target bulanan yang cepat.

Selain itu, faktor karyawan tidak memiliki kemampuan dalam mencapai target disebabkan oleh kebosanan atau kejenuhan karyawan terhadap pekerjaannya yang menimbulkan penurunan kinerja pada karyawan karena tidak dapat memenuhi target. Peneliti melakukan wawancara dengan lima orang karyawan PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda, yang terdiri dari *Branch Business Control*, *Customer Service Representative*, *Brand Sales Manajer*, dan *Customer Service Officer*, untuk mengetahui antarvariabel. Peneliti juga melakukan pra-survei kepada karyawan dalam bentuk pra-kuesioner.

Tabel 1.3 Pra-Kuesioner Kinerja Karyawan

| No | Indikator/Pernyataan | Jawaban Responden | | | |
|--------------------------|--|-------------------|--------|----------|--------|
| | | Ya | % | Tidak | % |
| Kuantitas Kerja | | | | | |
| 1 | Saya selalu memenuhi target yang telah ditetapkan | 7 Orang | 43,75% | 9 Orang | 56,25% |
| Pelaksanaan Tugas | | | | | |
| 1 | Saya selalu bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan | 6 orang | 37,50% | 10 Orang | 62,50% |

Sumber: Survei Pendahuluan, 2024

Sebanyak 16 karyawan telah menjadi responden pada survei yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 9 karyawan merasa kuantitas yang diberikan kurang dikarenakan kesulitan dalam mencapai target dengan jangka waktu yang ditetapkan oleh perusahaan, masalah tersebut pun disetujui oleh 3 dari 5 karyawan melalui wawancara. Selanjutnya sebanyak 10 atau 62,50% karyawan merasa tidak

selalu bersemangat dan kurangnya motivasi saat melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut dapat menyebabkan turunya kinerja karyawan.

Pemaparan diatas dapat dirangkum bahwa kinerja karyawan di PT Bank Mandiri mengalami penurunan atau kurang maksimal dalam mencapai tujuan. Kinerja karyawan tidak maksimal pun dikarenakan karyawan yang tidak bersemangat saat melaksanakan pekerjaannya yang memiliki banyak faktor salah satunya adanya kejenuhan atau kebosanan. Beberapa permasalahan tersebut perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan cara penerapan sistem *job rotation* yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang baru sehingga mereka lebih bersemangat saat melaksanakan tugasnya.

Menurut Sutrisno et al., (2023:1143) mendefinisikan *job rotation*, yaitu berguna untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang kemudian berpengaruh pada kinerja karyawan, dengan adanya penerapan *job rotation* maka kinerja karyawan akan maksimal dan mendorong karyawan agar tetap kreatif. *Job rotation* menjadi solusi perusahaan apabila perusahaan menginginkan karyawannya untuk menambahkan wawasan dan mengembangkan kemampuannya. Selain itu, *job rotation* pun digunakan guna mengurangi rasa jenuh akan suatu rutinitas monoton yang selalu dilakukan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan tidak memburuk.

Salah satu masalah yang memengaruhi kinerja karyawan merupakan *job rotation*. Menurut Sutrisno et al., (2023:1143) mendefinisikan *job rotation*, yaitu berguna untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang kemudian berpengaruh pada kinerja karyawan, dengan adanya penerapan *job rotation* maka kinerja karyawan akan maksimal dan mendorong karyawan agar tetap kreatif. *Job rotation* menjadi solusi perusahaan apabila perusahaan menginginkan karyawannya untuk menambahkan wawasan dan mengembangkan kemampuannya. Selain itu, *job rotation* pun digunakan guna mengurangi rasa kejenuhan akan suatu rutinitas monoton yang selalu dilakukan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan tidak menurun.

Saat ini, PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda sudah melakukan *job rotation*, dalam upaya untuk memberikan motivasi dan perancangan rencana strategis guna meningkatkan kinerja.

Tabel 1.4 Data Rotasi Kerja 3 Tahun Terakhir

| Tahun | Jumlah Pegawai yang telah dirotasi | Asal Bagian | Pindah Bagian |
|-------|------------------------------------|--|--|
| 2021 | 2 Orang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Head Teller 2. Customer Service | <ol style="list-style-type: none"> 1. Credit Administration Officer 2. Teller Coordinator |
| 2022 | 10 Orang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Branch Sales Manager 2. Customer Service Officer 3. Teller 4. Customer Service Officer 5. Head Teller 6. Customer Service Representative Supervisor 7. Customer Service Administrative 8. Customer Service Representative 9. Teller 10. Teller Coordinator | <ol style="list-style-type: none"> 1. E-Channel Operations Officer 2. Branch Operations Manager 3. General Banker Staff 4. General Banker Officer 5. General Banker Officer 6. Teller Supervisor 7. Teller 8. Teller 9. Teller Coordinator 10. Customer Service Representative |
| 2023 | 3 Orang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Service Representative 2. Teller Coordinator 3. Teller | <ol style="list-style-type: none"> 1. Teller 2. Customer Service Representative 3. Teller Coordinator |

Sumber: Data PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda

Penerapan sistem *job rotation* pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda dalam 3 tahun terakhir, perusahaan melakukan sistem rotasi kerja dalam dengan pertimbangan 3 hal yaitu untuk menghindari fraud, kebutuhan SDM, dan mengisi kekosongan divisi ataupun jabatan. Karyawan merasa cemas sistem *job rotation* disebabkan karyawan tidak siap dengan perubahan dan lingkungan yang baru, karyawan yang merasa dirinya sukses dan nyaman pada posisi sebelumnya, namun ketika berada di posisi yang baru mereka tidak mampu menguasai bidang tersebut.

Selain itu, *job rotation* pun dapat terjadi secara mendadak, tanpa adanya persiapan yang memadai seperti tidak mendapatkan pelatihan atau bimbingan terlebih dahulu, sehingga dapat menimbulkan stress saat menyelami pekerjaan barunya. Dampak negatif dan positif yaitu mulai dari kinerja sampai adaptasi dengan lingkungan pekerjaan baru. Kemudian untuk sebagian karyawan yang tidak melakukan rotasi ini berdampak pada kejenuhan dan pengetahuan serta kemampuan yang menurun.

Tabel 1.5 Pra-Kuesioner *Job Rotation*

| No | Indikator/Pernyataan | Jawaban Responden | | | |
|-----------------------------|---|-------------------|-------|----------|-------|
| | | Ya | % | Tidak | % |
| Kemampuan Karyawan | | | | | |
| 1 | Kemampuan saya saat ini sudah sangat meningkat | 2 Orang | 12,5% | 14 Orang | 87,5% |
| Pengetahuan Karyawan | | | | | |
| 1 | Saya memiliki wawasan dan pengetahuan ada bidang pekerjaan lain secara luas | 6 orang | 37,5% | 10 Orang | 62,5% |
| Kejenuhan Karyawan | | | | | |
| 1 | Setelah adanya <i>job rotation</i> , saya dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan baru | 6 Orang | 4% | 10 Orang | 6% |

| No | Indikator/Pernyataan | Jawaban Responden | | | |
|----|--|-------------------|-------|---------|-------|
| | | Ya | % | Tidak | % |
| 2 | Saya merasa jenuh dan bosan melakukan pekerjaan yang monoton | 14 Orang | 87,5% | 2 Orang | 12,5% |

Sumber: Suvei Pendahuluan, 2024

Sebanyak 14 karyawan menyatakan bahwa mereka merasa kemampuan yang mereka miliki masih kurang karena tidak melakukan *job rotation*. Selanjutnya untuk sebanyak 10 karyawan atau 62,25% menyatakan bahwa mereka tidak memiliki wawasan dan pengetahuan pada bidang lain secara luas, hal itu dapat dilihat saat adanya karyawan yang masih membutuhkan bantuan dan berdiskusi kepada senior yang lebih menguasai pekerjaan tersebut.

Kemudian sebanyak 10 karyawan yang telah melakukan sistem rotasi merasa belum cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan barunya, karena kurangnya pengalaman dan tanggung jawab, sehingga karyawan masih ada yang tidak mampu untuk menjalankan pekerjaan yang baru dan tidak dapat menyelesaikan keterampilan dengan pekerjaan tersebut.

Sebanyak 14 karyawan menyatakan bahwa mereka merasa rasa jenuh dan bosan saat bekerja, sehingga membuat mereka kehilangan semangat untuk kerja. Hal tersebut menjadi permasalahan pada perusahaan yang dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan. Menerapkan sistem *job rotation* sangat penting karena dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman karyawan, mengurangi kebosanan karyawan, serta meningkatkan keterampilan dan bakat mereka di berbagai profesi.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara kepada karyawan sebanyak 5 responden. Sebanyak 4 dari 5 karyawan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka mengalami jenuh dan bosan karena rutinitas kerja yang monoton. Adanya *job rotation* ini membuat suasana baru pada karyawan dan memiliki wawasan serta pengetahuan luas berbagai bidang pekerjaan serta terhindarnya dari sikap-sikap tidak

produktif, ketidaktertarikan pada pekerjaan, stress ataupun keinginan mengundurkan diri.

Kepuasan kerja merupakan komponen yang memengaruhi kinerja karyawan selain *job rotation*. Menurut Badriyah et al (2022:39) sentimen atau sikap karyawan terhadap aspek positif dan buruk dari pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja. Pekerjaan itu sendiri, kompensasi, promosi, atasan dan rekan kerja adalah faktor-faktor yang memengaruhi seberapa puas seseorang dengan pekerjaannya. Ketika pekerja memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dengan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Berikut adalah hasil pra-kuesioner dan wawancara karyawan di PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda.

Tabel 1.6 Pra-Kuesioner Kepuasan Kerja

| No | Indikator/Pernyataan | Jawaban Responden | | | |
|-----------------------|--|-------------------|--------|----------|--------|
| | | Ya | % | Tidak | % |
| Pekerjaan itu Sendiri | | | | | |
| 1 | Saya puas dengan pekerjaan saya karena dapat digunakan dalam mempersiapkan kemajuan di masa yang akan datang | 5 Orang | 31,25% | 11 Orang | 68,75% |
| 2 | Saya senantiasa mengerjakan pekerjaan dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas | 7 orang | 43,75% | 9 Orang | 56,25% |

Sumber: Suvei Pendahuluan, 2024

Sebanyak 11 karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya untuk masa yang akan datang. Kemudian 9 karyawan merasakan ketidakpuasan dengan hasil pekerjaannya. Karyawan membutuhkan *job rotation* karena pekerjaan yang membosankan dengan suasana yang sedikit variasi menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja.

Berdasarkan justifikasi yang diberikan diatas dan penelitian sebelumnya oleh Adilla & Budiono (2022) kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *job rotation* terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Antoro & Widiastuti (2023) menyatakan bahwa *job rotation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya menurut Fauziek & Yanuar (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Lukiana et al., (2020) memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk lebih mencari faktor yang memengaruhi variabel.

Dengan adanya inkosistensi tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan mengenai kinerja karyawan dengan judul “**Pengaruh Job Rotation Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis merumuskan, rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *job rotation* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda?
3. Apakah *job rotation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda?
4. Apakah *job rotation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari *job rotation* terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda

2. Untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda.
3. Untuk mengetahui pengaruh dari *job rotation* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda
4. Untuk mengetahui pengaruh dari *job rotation* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda

Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

1. Bagi Perusahaan
Peneliti ini berguna untuk pertimbangan perusahaan mengenai *job rotation* yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja
2. Bagi Akademis
Temuan-temuan dari penelitian ini dapat ditambahkan untuk melengkapi perpustakaan, yang akan bermanfaat bagi mahasiswa lain dengan memberikan informasi yang berharga untuk penelitian mereka sendiri dan menghasilkan karya ilmiah terbaik mereka.

1.4 Ruang Lingkup atau Pembatasan Masalah

Guna menghindari luasnya pembahasan maka perlu adanya pembatasan masalah. Masalah penelitian ini dibatasi pada satu variabel dependen, yaitu kinerja karyawan, satu variabel independen yaitu *job rotation* dan satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Persepsi seluruh karyawan PT Bank Mandiri Cabang Bekasi Juanda pada aspek.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pelaporan penelitian ini disusun secara sistematis guna memudahkan pembahasan permasalahan hasil penelitian yang dilakukan. Berikut sistematika pelaporan yakni:

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang masalah penelitian sehubungan dengan fenomena yang terjadi dijelaskan dalam bab ini. Mencakup latar belakang masalah penelitian, bagaimana rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan pembatasan masalah penelitian serta sistematika pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tinjauan pustaka berhubungan dengan permasalahan yang telah diteliti. Memuat teori yang memiliki relevansi dengan topik yang dibahas yaitu tentang pengertian *job rotation*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, faktor-faktor apa saja yang memengaruhi variabel, indikator variabel, hubungan antarvariabel, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan yaitu meliputi rancangan penelitian, hipotesis, instrumen penelitian, dan teknik analisis penelitian data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek yang mencakup gambaran umum objek penelitian, lokasi dan waktu penelitian. Kemudian peneliti memaparkan tentang analisis data *ouput* melalui SPSS.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dan saran yang merangkum keseluruhan hasil dan analisis penelitian serta pembahasan disertakan dalam bab terakhir. Diberikan saran sebagai pertimbangan bagi PT Mandiri Cabang Bekasi Juanda.