

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi, mendorong adanya perubahan dan perkembangan yang cepat. Terjadi kemajuan teknologi dan informasi, perubahan demografis, perkembangan ekonomi, dan perubahan dinamis lainnya. Kondisi ini menuntut sebuah perusahaan harus dapat merespon berbagai perubahan di masyarakat dan tetap bertahan dalam persaingan global. Organisasi atau perusahaan yang efektif akan bertahan pada persaingan di era globalisasi, sehingga perusahaan perlu memperhatikan kualitas produk, kualitas layanan maupun SDM yang berkualitas.

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencari keuntungan. Perusahaan dalam mencapai tujuannya memerlukan strategi- strategi, baik strategi jangka panjang, menengah maupun pendek. Keterlibatan karyawan dalam melaksanakan strategi sangat penting, maka dari itu pihak perusahaan dituntut untuk mengelola dengan baik sumber daya manusia dalam perusahaan agar tujuan dapat tercapai. Tujuan akan tercapai apabila karyawan memiliki potensi dan kompetensi yang sesuai dibutuhkan perusahaan.

Pengelolaan karyawan dimulai pada awal proses rekrutmen dan seleksi sampai proses pada pengembangan karyawan yaitu adanya program-program yang diberikan perusahaan seperti seminar, training, promosi, mutasi, dan lain-lain. Mutasi selain untuk pengembangan kompetensi juga untuk menghindari kebosanan kerja. Ortega (2001), mengatakan bahwa rotasi pekerjaan berguna ketika perusahaan kurang tahu tentang kemampuan

karyawan, dan keterlibatan karyawan pada kegiatan prioritas yang pasti di perusahaan.

Pengembangan tenaga kerja dirasakan semakin penting pada suatu perusahaan karena tuntutan pekerjaan atau jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya pemberian pelatihan (*workshop*), mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus keterampilan dan program-program seperti mutasi, promosi, dan rotasi kerja. Tujuan dari beberapa pengembangan program adalah meningkatkan performa kinerja dan kompetensi para karyawan.

Perusahaan harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran, salah satu program tersebut adalah rotasi kerja. Potensi setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan, agar para karyawan dapat diarahkan kepada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya. Kemampuan dan keterampilan seseorang disebut kompetensi. Kompetensi terdiri dari dua yaitu *hard skill* dan *soft skill*. Menurut Keith Davis (dalam Anwar 2009:67), kompetensi merupakan kemampuan yang terbentuk dari faktor pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Kompetensi mencakup berbagai faktor non teknis, kepribadian dan teknologi, *soft skill* dan *hard skill*. *Hard skill* dibutuhkan oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaan setiap harinya. Karyawan juga harus memiliki kompetensi *soft skill* untuk mendukung dan menunjang *hard skill* karyawan. Perilaku, nilai dalam diri, dan cerminan diri merupakan kunci untuk dapat sesuai dengan mereka yang bekerja di masing-masing bidang pekerjaan tertentu. Rotasi pekerjaan adalah perpindahan karyawan dari satu ke bidang yang lain dengan tingkatan yang sama tanpa ada

perubahan gaji. Rotasi kerja juga merupakan perpindahan level kerja yang setara untuk mengurangi potensi kebosanan dan meningkatkan motivasi serta performa pekerjaan (Gibson dkk, 2006:381). Karyawan pastilah tidak asing dengan sistem kebijakan rotasi kerja. Rotasi kerja adalah suatu perpindahan karyawan dengan perbedaan pekerjaan di level organisasi yang sama dalam waktu tertentu (Drafke, 2009:393).

Salah satu perusahaan di bidang jasa keuangan, yaitu Bank X juga memiliki program-program pengembangan karyawan seperti *training* karyawan yang wajib diadakan selama dua kali dalam setahun. *Training* dilaksanakan secara bergilir pada bagian atau kepala divisi tertentu. Program yang lain adalah promosi, mutasi, dan rotasi. Rotasi yang dilakukan Bank X adalah rotasi pada level yang sama, rotasi ke pekerjaan yang berbeda, dan promosi. Selain itu, berdasarkan hasil survai yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan survai lama rotasi kerja pada Karyawan Bank bagian *Customer Service* BUMN yaitu Bank Mandiri, Bank BNI, serta Bank swasta yaitu CIMB Niaga, dan Sinaya BTPN pada tanggal 21 dan 22 Juli 2014 bahwa selama 4 tahun karyawan harus dirotasi. Sistem rotasi kerja yang dilakukan oleh Bank X adalah tercepat dari Bank yang lain yaitu selama kurang lebih tiga tahun karyawan sudah harus dirotasi. Bahkan tidak menutup kemungkinan jika belum mencapai tiga tahun, tetapi performa kinerja karyawan dinilai oleh atasan memiliki peningkatan atau malah penurunan yang signifikan, karyawan dapat dirotasi oleh atasan dalam rangka promosi atau *punishment* atas pekerjaannya. Bank X juga pernah melakukan program mutasi kepada karyawan yang memang memerlukan untuk mutasi. Biasanya mutasi diberlakukan oleh Bank X jika karyawan mengajukan keinginan untuk pindah keluar kota. Seperti yang dikatakan Sastrohadiwiryo (2005:247) mutasi adalah kegiatan

ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang maksimal mungkin kepada perusahaan.

Bank X menyadari bahwa setiap individu di dalam organisasi hanya dapat maju secara utuh apabila perusahaan memiliki budaya kerja yang positif. Hal ini diwujudkan melalui implementasi nilai-nilai kerja yang terangkum dalam I-CARE (*Integrity, Collaboration, Accountability, Respect dan Excellence*). Penerapan I-CARE dalam semua aspek kerja memungkinkan karyawan untuk bisa memahami perannya sebagai bagian dari proses pelayanan nasabah sekaligus memposisikan karyawan agar bisa sesuai dengan visi dan misi Bank X. Bank X telah berupaya untuk peduli terhadap potensi karyawannya dengan adanya program rotasi kerja. Seperti yang dikatakan HRD ketika wawancara singkat :

“ooh jelas, kalo sudah 3 tahun karyawan harus dirotasi. Bosen nanti kalo disini (X cab.Coklat) harus di-rolling. memang sudah peraturannya.. ya maksimal 3 tahunan lah karyawan harus di-rolling. Rollingnya acak, bisa ditempatkan di mana saja”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer HRD Bank X, program rotasi tidak semua berjalan sesuai tujuannya. Bank X mengalami kendala ketika karyawan dirotasi. Sistem rotasi kerja dilakukan maksimal 3 tahun kemudian karyawan dirotasi ke tempat lain dengan jabatan yang sama. Ketika perpindahan kerja itulah yang kadangkala menimbulkan kendala baru bagi pegawai Bank X. Hasil data yang diperoleh dari Manajer HRD Bank X pada tahun 2012 lalu, bahwa selama satu tahun jumlah karyawan yang dirotasi ketika sudah mencapai kurang lebih selama tiga

tahun bekerja di tempat yang sama adalah sebanyak kurang lebih 12 karyawan. 3-4 karyawannya diantaranya biasanya mengalami kendala ketika dirotasi. Beberapa hal permasalahan kerja yang muncul dan dialami oleh karyawan ketika dirotasi yang meliputi ketidaksesuaian kemampuan dengan posisi pekerjaan, terjadinya konflik dengan rekan kerja. Seperti yang dikatakan HRD Bank X pada saat wawancara singkat.

“Di X rotasi kerjanya itu ada 3 sistem : karena kinerja yang ga bagus, biasanya yang sering mendapatkan penghargaan kinerjanya, dan selama kurang lebih 3 tahun karyawan selalu dirotasi. Ketika ada sistem rotasi itu, beberapa karyawan yang mengeluh selalu curhat dengan saya, biasanya mereka konflik dengan rekan kerja, merasa tidak cocok dengan atasannya. Ketika saya tanya “kenapa kok ga bilang langsung yang bersangkutan?”, “mana berani saya pak”. Kadang saya juga pernah mendengarkan keluhan dari karyawan sampai mereka menangis.”

Dari cuplikan pernyataan terlihat bahwa beberapa karyawan memiliki permasalahan dengan kondisi kinerjanya terutama dengan rekan-rekan kerjanya setelah rotasi kerja diberlakukan. Beberapa pegawai pernah mengeluhkan kendala yang mereka hadapi selama dirotasi. Berdasarkan informasi data dari Manajer HRD, Kendala yang dialami oleh karyawan yang dirotasi antara lain mereka kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi atau ritme pekerjaan di lingkungan kerja barunya, dan kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan karyawan yang lainnya. Manajer HRD terkadang menerima telepon dari karyawan yang menceritakan mengenai kendala yang mereka hadapi setelah dirotasi. Oleh karena itu, Manajer HRD melakukan komunikasi melalui telepon atau bertemu tatap muka dengan karyawan yang setelah dirotasi sekitar 2 sampai 3 minggu untuk mengetahui bagaimana perkembangan pekerjaan mereka di kantor yang baru.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaymaz (dalam Santoso&Riyardi, 2010) pada industri otomotif Turki bahwa rotasi kerja membawa dampak positif terhadap motivasi kerja dengan pembuktian adanya penurunan monoton (*decreased monotony*). Rotasi kerja berdampak cukup positif, para karyawan dapat mengetahui perspektif baru mengenai organisasional. Secara langsung memberikan dampak karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi tantangan situasi di perusahaan. Kemudian pada penelitian Crain (1996) perusahaan farmasi Eli Lilly & Co yang menemukan bahwa dari hasil kebijakan program rotasi kerja di perusahaan, ternyata sangat dihargai oleh karyawan karena berhubungan dengan hasil yang terukur seperti promosi karyawan, nilai pengalaman kerja untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, dan pertumbuhan gaji.. Rotasi dapat dilakukan dengan rotasi alih tugas atau tempat. Saravani & Abbasi (2013), mengatakan bahwa program rotasi kerja signifikan dengan karyawan, tetapi juga para manager di perusahaan.

Bank X biasanya melakukan hukuman (*punishment*) bagi karyawan yang tidak bekerja secara maksimal, pertama karyawan yang *punishment* tersebut dapat dirotasi ke kantor lain. Para karyawan atasan juga mengawasi bagaimana perkembangan kinerja karyawan setelah dirotasi. Apabila tidak mengubah performa kinerjanya, karyawan akan menerima surat pemanggilan dari atasan sampai tiga tahap. Pertama, karyawan akan diberi surat pemanggilan, kedua karyawan akan bertatap muka dengan atasan, dan yang ketiga adanya surat pemanggilan yang memiliki sebuah pemberitahuan untuk pemecatan karyawan. Rotasi kerja di Bank X juga dapat dilakukan untuk mengisi kekosongan posisi karyawan yang kosong karena cuti, mengganti karyawan sementara yang *resign*. Tergantung pada kebutuhan Bank X.

Program rotasi kerja sebenarnya memiliki manfaat yang sangat besar bagi peningkatan kinerja informan. Dengan rotasi kerja, para karyawan dapat memulai dengan tugas, fungsi, dan tempat yang baru. Para karyawan mulai belajar, baik dalam tugas, dan fungsi yang baru di dalam pekerjaannya, maupun siap dalam menghadapi berbagai persoalan dan kesulitan dalam pekerjaannya, yang berbeda dengan tugas di pekerjaan sebelumnya. Cosgel dan Miceli (dalam Eguchi, 2004) mengatakan bahwa manfaat rotasi kerja adalah mengurangi kejenuhan, mengembangkan potensi, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan membantu perusahaan dalam mengatasi kekosongan karyawan.

Dampak rotasi kerja tidak selalu berjalan positif secara keseluruhan. Beberapa harus diperhatikan seperti tingkat kemampuan *soft skill* karyawan ketika menghadapi rekan kerja lain. Seperti yang diungkap oleh Luthans (2002:507) yaitu rotasi pekerjaan juga malah membuat seseorang menjadi bosan karena pekerjaannya, dan kepuasan kerja atau performa kinerja karyawan dapat menurun. Tujuan program rotasi kerja di Bank X ternyata terkadang tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan, banyak hal-hal yang perlu dipertimbangkan ketika melakukan rotasi kerja pada karyawan yang tentunya mereka sudah terbiasa bekerja dengan situasi, ritme kerja, dan budaya kerja di tempat kerjanya.

Robbins (2005:73) mengatakan bahwa rotasi pekerjaan juga menyebabkan adanya perbedaan karyawan di kelompok organisasi. Maksudnya, karyawan memiliki rekan-rekan kerja yang baru untuk bekerja sama dalam sebuah tim atau divisi di tim yang sama. Maka dari itu, karyawan harus mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan situasi lingkungan sekitar dalam bekerja, dan menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan rekan-rekan kerja yang baru. Penyesuaian diri sebagai proses, cara

atau perbuatan yang dilakukan oleh seseorang dalam menyesuaikan dengan perubahan disekitarnya. Proses penyesuaian diri manusia dalam kelompok berperan sesuai dengan peran jenis mereka, baik berjenis kelamin laki-laki atau perempuan (Poerwadarminta, 2006). Dawis dan Lofquist (1984) mendefinisikan penyesuaian bekerja sebagai proses berkelanjutan dan dinamis di mana seorang pekerja berusaha untuk mencapai dan mempertahankan korespondensi dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan teori sebelumnya bahwa penyesuaian diri adalah kemampuan atau kapasitas individu untuk bereaksi secara efektif terhadap kenyataan, perubahan situasi, dan hubungan sosial untuk mencapai kerjasama dalam sebuah kinerja karyawan dalam perusahaan. Dalam melakukan penyesuaian diri, karyawan akan menjalin hubungan dengan lingkungan di masyarakat, khususnya rekan kerja. Ketika mengalami hubungan sosial antar rekan kerja, mereka akan saling mempengaruhi sehingga setiap karyawan akan menerima nilai-nilai individu, dan melakukan penyesuaian diri yang tepat agar mampu menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial yang berlaku, serta peraturan di perusahaan. Hal tersebut berdampak positif bagi kualitas kinerja karyawan.

Dengan melihat argumen yang diungkapkan dalam Poerwadarminta (2006), bahwa penyesuaian diri sebagai proses karyawan dalam menyesuaikan perubahan di sekitarnya. Maka, seharusnya beberapa karyawan yang dirotasi dapat menjalani dan menyesuaikan perubahan disekitarnya baik dalam hal pekerjaan, rekan kerja, dan individu itu sendiri. Sehingga berdampak positif bagi peningkatan performansi kinerja karyawan. Sementara itu, proses program rotasi di Bank X yaitu pada awalnya karyawan diberikan surat pemberitahuan, serta persetujuan karyawan untuk menandatangani surat yang bersifat sementara tersebut.

Dalam hal ini, karyawan yang akan maupun sudah dirotasi, tetap pada status sementara. Karena jika ada karyawan yang sudah lebih dari 3 sampai 4 tahun bekerja di KCP yang sama, akan dirotasi kembali ke KCP yang lain. Tidak hanya itu, apabila di salah satu KCP ada karyawan yang sedang cuti, *resign*, atau kosong, karyawan Bank X akan dirotasi ke KCP tersebut. Karyawan yang akan dirotasi juga harus menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sebelum bekerja di KCP baru. Selain adanya surat pemberitahuan dan persetujuan, Bank X juga menyelenggarakan adanya tes dan *on the job training* untuk level-level jabatan tertentu. Sehingga ketika karyawan suatu saat dipromosi, sudah diberikan pengetahuan terlebih dahulu supaya dapat menguasai pekerjaan yang baru.

Proses karyawan untuk menyesuaikan diri ketika mereka dirotasi, dampaknya bermacam-macam. Salah satu yang menarik adalah ketika karyawan tidak bisa menyesuaikan diri dengan situasi di kantor cabang yang baru terutama permasalahan secara personal, sehingga karyawan tersebut mengeluh kepada pihak HRD. Adapula karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya dengan menunjukkan performa kinerja yang stabil.

Menurut peneliti, topik penelitian ini menarik untuk diteliti karena ini merupakan fenomena yang menarik terjadi secara umum dan masing-masing individu memiliki cara penyesuaian diri yang berbeda ketika menemukan hal baru terutama terhadap program rotasi kerja. Sistem program rotasi kerja di perusahaan, akan berdampak pada kualitas kinerja.

Peneliti ingin melihat bagaimana dinamika seseorang ketika menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja barunya akibat rotasi kerja. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, dinamika adalah sesuatu yang mengandung arti tenaga kekuatan, selalu bergerak, berkembang dan dapat

menyesuaikan diri secara memadai terhadap keadaan. Berhasil atau tidaknya karyawan menghadapi keadaan ketika dirotasi, mempengaruhi kinerja individu yang berpengaruh pada tim serta berdampak pada organisasi. Dinamika juga bersifat dinamis, atau selalu berubah-ubah. Maka dari itu, peneliti ingin melihat proses dan perubahan penyesuaian diri informan dari waktu ke waktu di organisasi dalam perusahaan ketika informan menghadapi dan menjalani program rotasi kerja yang sudah lebih dari satu kali rotasi ke tempat yang lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa penyesuaian diri dapat muncul dari beberapa faktor yang mendukung informan melakukan adaptasi pada rotasi kerja.

Selain itu, peneliti tertarik untuk meneliti rotasi kerja, karena rotasi kerja termasuk strategi perusahaan untuk mengembangkan dan memberdayakan karyawan di suatu perusahaan. Rotasi kerja merupakan sarana pembelajaran, sekaligus dapat menghilangkan kebosanan dari pekerjaan yang selama ini mereka jalani.

Peneliti termotivasi untuk meneliti salah satu Bank swasta karena ingin melihat saat ini perkembangan Bank swasta di Indonesia cukup pesat dalam persaingan dengan perusahaan-perusahaan BUMN lainnya. salah satunya Bank X. Peneliti tertarik untuk meneliti rotasi pekerjaan karena ingin melihat kesiapan dan proses penyesuaian diri para karyawan untuk menghadapi situasi yang baru, karena penyesuaian atau adaptasi adalah hal terpenting ketika pelaksanaan rotasi kerja. Jika karyawan dapat melakukan penyesuaian diri dengan baik, akan berdampak baik pula ke diri, dan pekerjaan informan. Informan dapat mengontrol situasi lingkungan, serta dapat melakukan inisiatif atau improvisasi terhadap perkembangan kinerjanya. Alasan lain peneliti cukup tertarik dengan sistem jangka waktu rotasi kerja karyawan Bank X yang cepat dari Bank lainnya.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada bagaimanakah dinamika penyesuaian diri terhadap program rotasi kerja (*rolling system*) pada karyawan Bank X Surabaya dengan melihat secara keseluruhan mengenai proses penyesuaian diri ketika dirotasi yang berdampak pada keefektifan performansi kinerja, sosialisasi dengan rekan kerja, dan lingkungan kerja.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh, dan mengetahui bagaimana “Dinamika penyesuaian diri terhadap program rotasi kerja (*rolling system*) pada karyawan Bank X Surabaya.” Bagaimana karyawan dapat menyesuaikan dengan pekerjaannya yang baru, serta dampak atau hasil yang diberikan setelah mengalami rotasi kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan dan ilmu psikologi, khususnya akan teori-teori psikologi industri organisasi, dan tentang penyesuaian diri terhadap program rotasi kerja di kalangan karyawan atau pegawai kantor.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi informan penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu informan penelitian untuk mengetahui apa saja yang harus dipersiapkan, dan dihadapi informan menjelang rotasi. Kemudian meningkatkan kesiapan mental atauantisipasi karyawan yang sedang mengalami rotasi kerja (*rolling*

system), dan mengetahui bagaimana proses penyesuaian diri yang karyawan hadapi. Selain itu, informan diharapkan mampu melewati proses penyesuaian diri dalam pekerjaannya dan mampu mempersiapkan diri ketika bekerja di lingkungan baru.

b. Bagi karyawan lain yang akan dirotasi

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, pengetahuan serta antisipasi bagi karyawan jika mendapat tuntutan dari atasan untuk menjalani kerja di tempat atau departemen lain untuk dapat melewati berbagai penyesuaian diri dengan lingkungan kerja.

c. Bagi Bank X

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan referensi dalam melakukan beberapa persiapan yang lebih baik bagi calon karyawan yang akan dirotasi. Baik kondisi calon karyawan sendiri ketika menghadapi situasi yang baru, serta informasi secara umum mengenai pekerjaan yang akan dihadapi setelah dirotasi. dalam rotasi kerja serta penyesuaian diri atau proses adaptasi.

d. Bagi peneliti berikutnya

Memberikan manfaat, pengetahuan, serta referensi baru bagi peneliti lain ketika akan melakukan penelitian mengenai rotasi kerja pada karyawan, agar peneliti lain dapat mengembangkan dan dapat menemukan hasil penelitian yang baru yang berbeda dari peneliti sebelumnya.