

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Take and give, yang artinya bahwa organisasi tersebut disamping bersedia memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawainya juga menuntut adanya seorang pimpinan yang arif dan bijaksana, merupakan mekanisme kerja suatu organisasi, khususnya dalam organisasi yang banyak melibatkan tenaga manusia. Hal ini berpengaruh bagi para pegawai agar bekerja dengan baik sehingga kinerja dapat dicapai. Suatu organisasi itu memiliki pegawai yang memiliki kompetensi baik pengetahuan, pemahaman, sikap terhadap pekerjaan, disamping juga motivasi kerja dari seorang pegawai sangat diharapkan, merupakan arti dari kinerja pegawai.

Menurut Sudarmanto (2009) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana keberadaan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu diperlukan pengukuran kinerja. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cukup dan terampil, tetapi lebih penting lagi, perusahaan mengharapkan karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan

untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara, (2001) kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lingkungan kerja dan rekan kerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal. Kehidupan sehari-hari, karyawan pasti akan menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi, dan rekan sekerja. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan SDM, seberapa keterlibatan SDM di dalam perusahaan. Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku SDM adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Menurut Shaam *et al.*, (1999) Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja SDM akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat SDM sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

Berhubungan dengan karyawan tidak akan lepas dari kinerja karyawan. “Kinerja SDM individual merupakan faktor utama penentu keberhasilan organisasi dan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan” (Mathis dan Jackson, 2011). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM individual yaitu kemampuannya, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Hubungan ketiga faktor tersebut saling berkesinambungan dalam diri SDM. Apabila salah satu faktor tersebut tidak ada atau dikurangi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson, (2011) “hal-hal yang harus diperhatikan adalah faktor-faktor kinerja individual dan kinerja organisasional dalam hal ini perusahaanlah yang harus memperhatikan kebutuhan karyawan”. Faktor kinerja individual seperti usaha, kemampuan, dan dukungan. Sedangkan dari faktor organisasional adalah pekerjaannya. Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup atau keberadaan perusahaannya.

Dalam penelitian Marwansyah (2012) menyatakan bahwa “suatu keberhasilan yang ingin dicapai oleh perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya”. Kinerja merupakan pencapaian atau prestasi atas tugas yang diberikan kepada SDM, karena kemajuan perusahaan ditentukan oleh kinerja semua karyawannya.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:196) “kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja yang dilakukan oleh manusia”. Winanti (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan “Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia”. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan.

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Wibowo, (2012:323) “kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi, banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja”. Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan.

Ley, et al. (2007) menyatakan bahwa “kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai”. Winanti (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa “kompetensi berpengaruh terhadap kinerja SDM”. Penelitian yang dilakukan oleh Qamariah dan Fadli (2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa “kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja”. Suprpto (2009) dalam penelitiannya menyatakan “kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai”.

Spencer (dalam Moehariono, 2009:3), menyatakan bahwa “kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja ataupun pada situasi tertentu”.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM adalah rotasi pekerjaan. Pekerjaan yang sifatnya rutin dan itu-itu saja (monoton) akan menimbulkan kebosanan atau kejenuhan yang akan mengakibatkan turunnya semangat dan gairah kerja. Oleh karena itu dalam bentuk pengembangan dan pengoptimalan kinerja SDM maka kebijakan rotasi pekerjaan diterapkan. Hal ini didukung oleh penelitian Huang (1999:79 dalam Kaymaz, 2010) mengatakan bahwa “penerapan desain pekerjaan memiliki efek positif pada spesifikasi kinerja SDM, seperti motivasi, fleksibilitas, kepuasan kerja, pengendalian diri, dan pengembangan keterampilan”.

Dalam penelitian Saravani dan Abbasi, (2013) mengatakan “rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kepuasan kerja”. Dalam hal ini rotasi pekerjaan diharapkan dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja. Tujuan yang paling utama diharapkan dari rotasi pekerjaan adalah dapat meningkatkan kinerja SDM.

Penelitian lain menyatakan bahwa rotasi pekerjaan memberikan pengaruh secara simultan dan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM apabila tidak diikuti dengan variabel lain (Edwan, 2012). Sehingga kinerja SDM tidak akan meningkat apabila hanya menggunakan variabel rotasi pekerjaan saja dan menambahkan variabel motivasi kerja dalam diri karyawan-karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain kompetensi dan *job rotation* faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja adalah *knowledge sharing*. Hansen dan Avital (2005) mendefinisikan *knowledge sharing behavior* sebagai ‘perilaku ketika seorang individu secara sukarela memberikan akses pada *actor social* lain atas pengetahuan dan pengalaman uniknya. *Sharing* merupakan bagian penting dalam *transfer knowledge*, tanpa adanya *sharing* maka hampir mustahil

pengetahuan dapat ditransfer kepada orang lain (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004).

Kegiatan yang umumnya dilakukan dalam *knowledge sharing* adalah mengumpulkan atau berkontribusi pengetahuan (Mogotsi, 2011). Pengetahuan dapat dibagikan melalui *person-to-person interaction*, email, *instant messaging*, *text messaging*, *videoconferencing*, *groupware*, *etc.* (Chennamaneni, 2006). Namun demikian, ketersediaan fasilitas belum tentu langsung meningkatkan kegiatan berbagi pengetahuan. Dalam praktiknya, adanya teknologi tidak secara otomatis mampu menjamin bahwa akan terlaksananya kegiatan berbagi secara baik (Chennamaneni, 2006). Faktor individu sebagai pelaku juga penting dalam implementasi kegiatan berbagi.

Berbagai riset telah mengindikasikan bahwa niat dapat dibentuk salah satunya adalah dari sikap (*attitude*) seseorang atas sesuatu hal (Ajzen, 1991). Demikian pula, niat untuk melakukan berbagi pengetahuan dapat ditentukan oleh bagaimana sikap seseorang atas kegiatan berbagi pengetahuan tersebut. Sikap yang positif antara lain dapat diindikasikan dengan sikap menerima, berpikiran positif, dan memandang baik kegiatan berbagi pengetahuan.

Dalam penelitian Matzler et. al., (2008) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting bagi organisasi untuk dapat mengembangkan keahlian dan kompetensi, meningkatkan nilai bagi organisasi, dan dapat menjaga daya saing sebab inovasi didapatkan berasal dari berbagi pengetahuan antara satu orang dengan yang lainnya di dalam organisasi. *Knowledge Sharing* akan meningkatkan pemahaman antara

sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi. Penelitian Nonaka dan Tagueuchi (2008) yang menyatakan berbagi pengetahuan diperlukan untuk mentransformasikan ide dan konsep ke dalam produk dan layanan bagi organisasi dalam melakukan inovasi. *Knowledge Sharing* akan memberikan dampak pada peningkatan kompetensi individu pada organisasi. Kompetensi didefinisikan oleh Spencer & Spencer (1993) yaitu “Pengetahuan, informasi yang dimiliki seseorang di area yang spesifik; dan keahlian, kemampuan untuk melakukan suatu tugas mental dan fisik; dianggap sebagai kompetensi dasar dan paling siap untuk dikembangkan dan dilatih melalui latihan dan pengalaman”. Tiga karakteristik personaliti lainnya yaitu motivasi, sikap, dan konsep diri, dinilai sulit untuk dilatih dan dikembangkan sehingga akan memunculkan *team work* pada organisasi.

Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memberikan pelayanan dan pembinaan terhadap masyarakat haruslah mempunyai aparatur yang mempunyai standar kompetensi yang memadai, selain itu harus mempunyai *Knowledge Sharing* dalam pelaksanaan kerjanya. Selain kompetensi dan *knowledge sharing* masih ada faktor penting dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai yaitu *job rotation*, karena dengan adanya *job rotation* maka seorang aparatur dalam memahami semua jenis pekerjaan yang ada pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah.

Jumlah pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah sebanyak 148 orang terdiri dari : Pegawai Negeri Sipil 145 orang dan Pekerja Harian Lepas 3 orang. Dengan perincian jumlah personil sesuai dengan pendidikannya adalah sebagai berikut:

Tabel1.1.

**Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah**

BIDANG	SD		SMP		SMA		DIII		S1		S2		JML
	P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	P	W	
Sekretariat	0	0	5	0	5	1	2	2	7	10	3	5	40
Kelembagaan Koperasi dan UKM	0	0	1	1	6	1	0	1	4	4	1	1	20
Pemberdayaan UKM	0	0	1	0	4	3	2	0	4	1	3	1	19
Pemberdayaan Koperasi	0	0	1	0	5	2	0	0	2	3	6	1	20
Pemberdayaan KSP	0	0	0	0	0	3	0	0	7	5	1	2	18
Balatkop	1	0	4	0	5	4	0	0	5	2	2	2	25
Diperbantukan KPUJateng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
JUMLAH	1	0	12	1	25	14	4	3	29	25	18	13	145

Sumber : Renstra Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah, 2013-2018

Job rotation pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah masih jarang dilakukan, apabila ada *job rotation* hanya mengikuti informasi dari Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Tengah, sehingga pegawai yang ada pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah sering menempati posisi yang sama dalam jangka waktu yang cukup lama.

Dalam penelitian Saravani dan Abbasi, (2013) mengatakan bahwa “Rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kepuasan kerja”. Dalam hal ini rotasi pekerjaan diharapkan dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja. Tujuan yang paling utama diharapkan dari rotasi pekerjaan adalah dapat meningkatkan kinerja SDM.

Penelitian Edwan, (2012) menyatakan bahwa “rotasi pekerjaan memberikan pengaruh secara simultan dan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM apabila tidak diikuti dengan variabel lain”. Sehingga kinerja SDM tidak akan meningkat apabila hanya menggunakan variabel rotasi pekerjaan saja dan menambahkan variabel motivasi kerja dalam diri karyawan-karyawannya dapat meningkatkan kinerja SDM.

Hasil penelitian Murti dan Srimulyani (2013) mengatakan bahwa “motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM dan dapat memberikan pengaruh signifikan apabila menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi”. Hubungan antara variabel rotasi pekerjaan dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja SDM adalah saling terkait. Karena perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya harus terlebih dahulu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi karyawannya, seperti menghilangkan kebosanan, menempatkan

karyawan pada posisi yang paling tepat, dan memberikan dukungan kepada karyawan yang mengalami penurunan prestasi kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena bahwa *job rotation* pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah masih jarang dilakukan, apabila ada rotasi pekerjaan hanya mengikuti informasi dari Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Tengah, sehingga pegawai yang ada pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah sering menempati posisi yang sama dalam jangka waktu yang cukup lama.

Berdasarkan riset gap (*research gap*) yakni hasil studi Edwan (2012) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila tidak diikuti dengan variabel lain. Hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian Susilowati (2013) yang telah membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara rotasi kerja dengan kinerja SDM.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah **“Bagaimana Model Pengembangan *Job Rotation* sehingga memicu kinerja SDM”**, dengan uraian rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi (X_1) dan *job rotation*(X_2) terhadap *knowledge sharing*(Y_1)

2. Bagaimana pengaruh kompetensi (X_1), *job rotation* (X_2) dan *knowledge sharing* (Y_1) terhadap kinerja SDM (Y_2).

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan keterkaitan kompetensi, *job rotation* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM
2. Menyusun model pengembangan *job rotation* sehingga mempengaruhi kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa pengaruh kompetensi dan *job rotation* terhadap *knowledge sharing* yang berdampak pada kinerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi instansi swasta atau instansi pemerintah dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam meningkatkan kinerja SDM.