

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Infrastruktur adalah struktur fasilitas dasar untuk kepentingan umum. Infrastruktur terbagi menjadi beberapa kelompok antara lain infrastruktur air, transportasi, energi, bangunan dan pengelolaan limbah. Di Indonesia pembangunan dan perawatan infrastruktur publik banyak dilakukan oleh Kementerian Pekerjaan dan Perumahan Rakyat (PUPR). Pesatnya Pembangunan Infrastruktur berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi, efisiensi biaya *logistic* dan pemerataan ekonomi sehingga terhindar dari *middle income trap* keadaan ketika sebuah negara berhasil mencapai ke tingkat pendapatan menengah, tetapi tidak dapat keluar dari tingkatan tersebut untuk menjadi negara maju.

Perusahaan konstruksi adalah sebuah badan usaha yang bergerak dibidang pembangunan infrastruktur, sarana, dan prasarana fisik untuk kepentingan masyarakat sesuai dengan rencana, peraturan, serta hukum yang berlaku. Sebagai usaha yang menghasilkan produk berupa sarana prasarana fisik, perusahaan konstruksi memiliki peran vital didalam pertumbuhan dan perkembangan ekonomi nasional. Aktivitas perusahaan Konstruksi adalah pengkajian, perencanaan, pengawasan dan manajemen penyelenggaraan konstruksi. Selain itu, kontraktor juga bisa melayani pekerjaan konstruksi, seperti pembangunan, pengoperasian, pemeliharaan, pembongkaran, dan pembangunan kembali sebagian atau keseluruhan bangunan gedung maupun bangunan sipil.

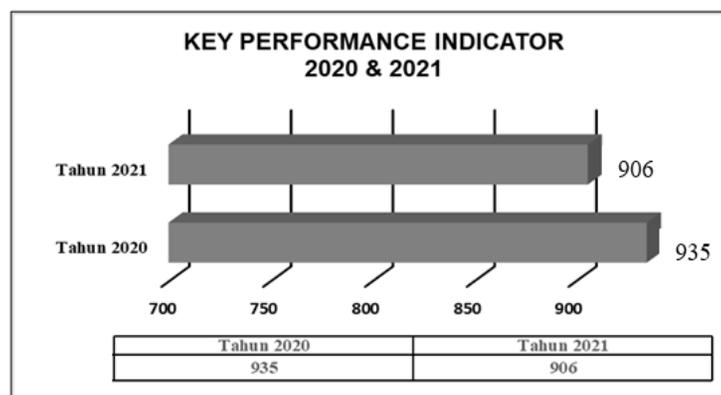
PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang konstruksi. Di dirikan pada tanggal 11 Maret 1960 berlokasi di Jl. D.I. Panjaitan Kav. 9-10 Jakarta Timur. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. atau biasa disebut WIKA bergerak di bidang industry konstruksi, industry manufaktur, industry konversi, persewaan, jasa agensi, investasi, agroindustry, energy terbarukan dan energy konversi, perdagangan teknik, pengadaan, konstruksi, (*area zona industry*), peningkatan kapasitas layanan di bidang konstruksi dan teknologi informasi.

WIKA senantiasa mengupayakan peningkatan kualitas baik secara *hard competency* maupun *Soft Competency* terhadap Pegawai. *Hard Competency* adalah suatu jenis

kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan adapun *soft Comptency* adalah suatu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan atau keahlian untuk mengelola proses pekerjaan dan hubungan antara sesama. Dengan adanya program pelatihan, motivasi dan kesesuaian antara pendidikan dengan latar belakang atau kualitas dengan jabatan maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Selain itu, hubungan antara bawahan dan atasan yang baik serta didukung oleh struktur organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman bagi pegawai. Sesuai dengan pendapat Garg Pooja dan Rostagi, (2006:06) yaitu pegawai akan menghasilkan pekerjaan yang bernilai positif apabila pegawai nyaman dengan lingkungan kerja, termotivasi dan puas dalam bekerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif pegawai akan menciptakan tim kerja yang *solid* dan efektif, sehingga kontribusi dan kinerja akan meningkat.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya. Seperti melakukan tugas tepat waktu, melaksanakan semua pekerjaan yang mejadi tanggung jawab, dapat menyelesaikan masalah, membuat inovasi yang berguna bagi pekerjaan dan bisa memberikan masukan yang positif terhadap lingkungan kerja. Kinerja pegawai yang baik tentunya akan berdampak positif kepada hasil yang dicapai perusahaan. Adapun dari indicator kinerja Karyawan yaitu, Kesetiaan atau loyalitas, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.



Gambar 1.1. Key Performance Indicator WIKA Divisi Infrastruktur 2

Sumber : Laporan KPI Sub Divisi PPP Tahun 2020 dan Tahun 2021

Gambar di atas menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja pegawai berdasarkan *Key Performance Indicator (KPI)* pada tahun 2020 ke tahun 2021 dengan nilai yang

didapat sebesar 935 pada tahun 2020 sedangkan pada tahun 2021 sebesar 906. nilai ini didapat dari jumlah total KPI dengan indikator, keuangan dan pasar, fokus pelanggan, produk & proses, fokus tenaga kerja, kepemimpinan dan tata kelola. Hal ini tentu perlu mendapatkan perhatian serius khususnya dari manajemen WIKA. Mengingat KPI digunakan untuk mengukur serta mengevaluasi kinerja pegawai dalam perusahaan. Selanjutnya berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan di salah satu di Divisi Infrastruktur 2 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., salah satu penyebab turunnya nilai KPI diduga disebabkan karena proses rotasi dan mutasi pegawai. Hal ini terlihat dari tingginya perputaran pegawai yang terjadi.

Tabel 1.1. Rotasi dan Mutasi Pegawai WIKA Divisi Infrastruktur 2

No	Level Jabatan	BOD	Rotasi		Mutasi	
			2020	2021	2020	2021
1	Senior Management	BOD-1	1	-	-	-
2	Middle Management	BOD-2	7	12	6	4
3	Junior Management	BOD-3	24	19	13	16
4	Supervisor Management	BOD-4	99	98	69	49
5	Staf	BOD-5	110	106	-	-
JUMLAH			241	235	88	69

Sumber : Sistem Pengelolaan SDM *Human Capital Information System* (2022)

Berikut penjelasan level jabatan dan *Board of Directors* (BOD) yaitu, BOD-1 terdiri dari Kepala Divisi dengan level *jabatan Senior Management*. BOD-2 terdiri dari Manajer Departemen, Ahli Utama 2, Manajer Proyek Mega, *Deputy* Manajer Proyek Mega dan Manajer Proyek Besar dengan level jabatan *Middle Management*. BOD-3 terdiri dari Manajer Divisi Operasi, Manajer Bidang, Ahli Madya 1, *Deputy* Manajer Proyek Besar, Manajer Proyek Menengah, Manajer Proyek Kecil, Manajer Konstruksi dan Manajer bidang Proyek dengan level jabatan *Junior Management*. BOD-4 terdiri dari Koordinator, Ahli Madya 2, Ahli Muda, Kepala Seksi Proyek Mega/Besar/Menengah/kecil dengan level jabatan *Supervisor Management* dan BOD-5 terdiri dari Staf Operasi dan Staf Proyek dengan Level Jabatan Staff. dari tabel diatas dapat disimpulkan rotasi dan mutasi yang sering atau banyak terjadi yaitu dari level jabatan *Staff* dan level jabatan *Supervisor management*, dikarenakan dilevel tersebut yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasi.

Salah satu faktor mempengaruhi untuk menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman adalah kemampuan pegawai dalam beradaptasi di lingkungan kerja. Tentunya setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda dalam beradaptasi ada yang bisa langsung menyesuaikan diri dan ada yang membutuhkan waktu lebih lama dalam beradaptasi. Sulitnya pegawai dalam beradaptasi bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu tidak maksimalnya komunikasi antara bawahan dan atasan (komunikasi dalam bentuk *coaching, mentoring dan consoling*), kemampuan (*knowledge*) pegawai yang tidak sesuai terhadap posisi atau jabatan yang diemban dan ketidak sesuaian pegawai terhadap lingkungan atau budaya kerja baru yang disebabkan adanya rotasi dan mutasi.

Rotasi dan mutasi terhadap pegawai yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan meningkatkan kinerja pegawai. Rotasi pekerjaan adalah cara untuk memotivasi pegawai dengan memberikan tugas dan pekerjaan berbeda dari yang sebelumnya pegawai kerjakan. Itu bisa melibatkan pegawai pindah ke divisi atau departemen lainnya. Atau, pegawai mengerjakan tugas dan pekerjaan berbeda tapi masih dalam divisi yang sama. Rotasi pekerjaan penting untuk membuat rutinitas kerja lebih menarik dan tidak membosankan. Pegawai mendapatkan tantangan baru, yang mana penting untuk merangsang mereka melatih keterampilan baru dan mengembangkan diri. Selain itu, metode ini cocok bagi pegawai baru yang belum mempunyai banyak keterampilan.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam satu organisasi. Mutasi dalam sebuah Perusahaan adalah hal yang lazim terjadi, biasanya mutasi terjadi dalam sebuah Perusahaan yang memiliki beberapa kantor cabang atau Entitas Perusahaan. Mutasi atau pemindahan pegawai juga termasuk bagian dari kebijakan *Human Capital* Perusahaan dengan maksud untuk mendistribusikan Sumber Daya Manusia dengan tepat dan sesuai akan kebutuhan dari Perusahaan. Pada prinsipnya mutasi dilakukan agar memberikan posisi yang tepat serta pekerjaan yang sesuai, harapannya dengan mutasi tersebut pegawai dapat memberikan kinerja terbaiknya sehingga memiliki dampak yang baik untuk Perusahaan. Pasal 32 Undang – Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan berbunyi: (1) Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi, (2) Penempatan tenaga kerja diarahkan

untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum, (3) Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

Disamping dampak positif bagi pegawai yang telah dijabarkan diatas rotasi dan mutasi Pegawai mempunyai dampak negatif. yaitu, menimbulkan persepsi negatif pada pegawai seperti, jika pegawai di rotasi atau mutasi berarti ada suatu masalah terhadap pegawai tersebut selain itu dapat berpotensi menurunnya produktivitas kerja dikarenakan tidak mampu beradaptasi dengan posisi barunya dengan cepat, adanya ketidak sesuaian antara pengetahuan atau *skil* pegawai dengan posisi baru dan faktor komunikasi antara atasan dan bawahan yang kurang baik. Tentunya faktor-faktor yang tersebut diatas dapat mempengaruhi kinerja Pegawai.

Melihat uraian diatas maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.** harapannya, dengan penelitian ini maka dapat diketahui berbagai faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai, sehingga kedepannya dapat terus dilakukan langkah-langkah yang tepat dalam dalam penempatan pegawai.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan di lapangan, maka adanya masalah terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut:

1. Ketidak sesuaian pegawai terhadap lingkungan atau budaya kerja baru pada proses rotasi dan mutasi pegawai;
2. *Knowledge* yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan posisi yang akan ditempati pada saat rotasi dan mutasi terjadi.
3. Kurang maksimalnya proses *coaching, mentoring dan conseling* atasan terhadap bawahannya yang baru ditempatkan.

1.3. Pembatasan Masalah

Hasil identifikasi yang ada di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. menunjukkan bahwa pengaruh yang ada cukup banyak. Guna mencegah mengembangnya penelitian maka penulis membatasi masalah ini hanya di Divisi Infrastruktur 2 PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. dikarenakan banyaknya perputaran pegawai, sehingga dapat terperinci dan jelas. Dengan harapan agar pemecahan masalah lebih terarah. Oleh sebab itu, penulis membatasi penelitian ini hanya pada Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah secara simultan rotasi dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.?
2. Apakah secara parsial rotasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.?
3. Apakah secara parsial mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.?

1.5. Tujuan Penelitian

Melihat rumusan masalah di atas maka penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, yang dapat penulis sampaikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui secara simultan rotasi dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui secara parsial rotasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.
3. Untuk mengetahui secara parsial mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

1.6. Manfaat Penelitian

Selaras dengan tujuan penelitian tersebut, kegiatan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan secara umum dan informasi khususnya tentang pengaruh rotasi dan mutasi kerja.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan kebijakan terhadap penempatan pegawai.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi akademisi yang ingin melakukan penelitian khususnya dibidang Sumber Daya Manusia (SDM).

1.7. Sistematika Penulisan

Guna memahami lebih lanjut laporan ini, maka materi-materi dalam laporan skripsi ini dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penulisan yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi dari kutipan buku yang berkaitan dengan laporan skripsi serta beberapa literatur yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis data penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran objek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan berdasarkan hasil analisis yang secara lebih lengkap mengupas berbagai fenomena yang ada dalam penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan yang merupakan hasil akhir atas penelitian ini dan juga saran yang berisi masukan untuk pihak objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi buku, jurnal, dan rujukan yang digunakan dalam menyusun penelitian ini.