

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tingginya tingkat persaingan bisnis di seluruh dunia mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan yang lebih bervariasi yang mengharuskan suatu perusahaan untuk terus melakukan inovasi agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan mampu berkompetisi dengan perusahaan yang lain. Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas serta tanggung jawab yang diembankan kepada karyawan tersebut.

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan karena memiliki kemampuan, dan peran yang lebih dominan pada sebagian besar kegiatan di perusahaan. Adapun kegiatan tersebut adalah seperti merencanakan, mengatur, mengkoordinasikan, dan menjalankan praktek kerja yang membantu perusahaan untuk menghadapi tantangan pada dunia bisnis dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan secara individu atau kelompok. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus memahami dengan baik bagaimana mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang seperti pendidikan, kemampuan, keahlian, harapan, dan status, yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan dan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut.

Sama halnya dengan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Bank ini didirikan pada tahun 1897 dengan nama Postspaar Bank yang mengedepankan usaha dalam sektor KPR (Kredit Pemilikan Rumah). Postpaar Bank berubah nama menjadi Bank Tabungan Negara pada tahun 1963.

Bank Tabungan Negara selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap nasabahnya sesuai dengan visinya yaitu “menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan”. Saat ini Bank Tabungan Negara bukanlah satu-satunya bank yang memberikan layanan kredit perumahan. Ada banyak bank yang mulai berlomba-lomba untuk menurunkan suku bunga KPR seperti BCA, PANIN, CIMB, Mandiri dan lain-lain.

Semakin tingginya persaingan di dunia perbankan membuat Bank Tabungan Negara melakukan upaya-upaya positif dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, upaya tersebut dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan sistem mekanisme secara terprogram, dan berkesinambungan agar produktivitas Bank Tabungan Negara sebagai bank penyedia jasa KPR tidak kalah dengan Bank swasta lainnya.

Sampai Juni 2015 PT. Bank Tabungan Negara Cabang Tangerang memiliki 150 karyawan (85 orang di Kantor Cabang Utama, 17 orang di Kantor Cabang Pembantu, dan 48 orang di Kantor Kas). Akan tetapi dalam perkembangannya, PT. Bank Tabungan Negara mengalami berbagai macam kendala, diantaranya mengenai kinerja karyawan di Kantor Kas.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Sahat Sihombing selaku Vice President Branch Manager PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Tangerang yang menyatakan bahwa masih rendahnya tingkat pencapaian target pendanaan/*funding* dan memasarkan produk-produk jasa oleh karyawan di Kantor Kas Bank Tabungan Negara Cabang Tangerang, sementara setiap Kantor Kas berada di lokasi yang cukup strategis dan memiliki fasilitas yang memadai sebagai alat pendukung kerja, dan setiap karyawan juga sering diberikan kompensasi berupa finansial untuk meningkatkan semangat kerja karyawan di Kantor Kas.

Akan tetapi hal tersebut ternyata belum berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan untuk mencapai target dari Kantor Kas. Pernyataan diatas juga didukung oleh data yang menunjukkan tingkat pencapaian target dari 16 Kantor Kas Cabang Tangerang.

Dari data posisi BEP KC dilihat bahwa kantor Cabang Utama Tangerang telah mencapai target, sama halnya dengan Kantor Cabang Pembantu Cipondoh, dan Duta Garden juga telah mencapai target, hanya KCP Cimone dari ketiga KCP yang belum mencapai target. Namun berbeda dengan 16 Kantor Kas, terdapat 11 Kantor Kas yaitu Peninggilan, Karang Tengah, City Mall, Poris Indah, Vila Taman Bandara, Vila Regency, Taman Royal, Plaza Shinta, Batu Ceper, Cipadu, dan Neglasari yang target bulan berjalan belum tercapai dan posisi DPK masih lebih kecil dari Desember 2014.

Berikut merupakan posisi DPK setiap outlet BEP Bank Tabungan Negara Cabang Tangerang :

**Tabel 1.1**  
**Posisi DPK Outlet BEP PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang**  
**Tangerang dari Desember 2014 – Juli 2015**

POSISI DPK OUTLET KC TANGERANG										
24 JULI 2015										
OUTLET	POSISI DPK DESEMBER 2014			POSISI DPK 24 JULI 2015			SURPLUS/MINUS DARI DESEMBER 2014			KET
	GIRO	TABUNGAN	DEPOSITO	GIRO	TABUNGAN	DESITO	GIRO	TABUNGAN	DEPOSITO	
CABANG	334,516.18	647,403.49	1,893,703.18	297,342.80	509,182.77	2,628,821.27	-37,173.38	-138,220.72	735,118.09	BEP
KCP CIPONDOH	6,208.19	43,246.25	13,224.61	6,360.16	47,783.15	11,300.02	151.97	4,536.90	-1,924.59	BEP
KCP CIMONE	11,179.96	41,547.46	29,666.68	6,931.52	40,661.35	34,136.29	-4,248.44	-886.11	4,469.61	BELUM
KCP DUTA GARDEN	3,317.90	52,869.86	14,607.02	3,665.99	61,581.66	14,766.16	348.09	8,711.80	159.14	BEP
KK PENINGGILAN	436.58	17,134.94	6,735.56	598.09	13,629.70	6,503.05	161.51	-3,505.24	-232.51	BELUM
KK KARANG TENGAH	225.53	17,618.13	1,534.11	261.46	6,956.49	1,462.73	35.93	-10,661.64	-71.38	BELUM
KK PINANG	555.64	19,830.06	1,278.38	412.89	20,561.87	3,441.66	-142.75	731.81	2,163.28	BEP
KK CITY MALL	638.07	15,257.92	1,429.19	415.28	13,994.07	1,494.99	-222.79	-1,263.85	65.80	BELUM
KK TAMAN CIBODAS	31.83	27,299.37	4,667.38	269.80	18,666.85	7,306.81	237.97	-8,632.52	2,639.43	BEP
KK PORIS INDAH	241.55	8,608.14	3,117.32	622.61	5,385.88	2,004.04	381.06	-3,222.26	-1,113.28	BELUM
KK VILA TAMAN BANDARA	29.19	12,478.63	3,762.66	21.02	10,847.20	945.33	-8.17	-1,631.43	-2,817.33	BELUM
KK MODERN LAND	3,651.02	23,019.55	19,227.91	6,441.29	24,223.41	5,313.47	2,790.27	1,203.86	5,313.47	BEP
KK MERDEKA	623.58	32,337.87	5,208.98	1,936.35	34,228.29	6,772.08	1,312.77	1,890.42	1,563.10	BEP
KK VILA REGENCY	613.62	12,671.43	8,829.71	9.48	12,315.91	4,265.96	-604.14	-355.52	-4,563.75	BELUM
KK PERMATA TANGERANG	92.96	23,184.72	12,439.05	115.49	20,051.09	14,324.48	22.53	-3,133.63	1,885.43	BEP
KK TAMAN ROYAL	5,766.41	15,442.20	2,180.66	4,138.16	11,649.62	1,240.84	-1,628.25	-3,792.58	-939.82	BELUM
KK PLAZA SHINTA	68.12	32,250.69	1,444.19	146.01	21,132.70	1,941.13	77.89	-11,117.99	496.94	BELUM
KK BATU CEPER	123.22	20,331.40	8,731.19	183.61	7,141.78	6,769.64	60.39	-13,189.62	-1,961.55	BELUM
KK CIPADU	7.97	1,954.41	1,156.15	15.92	3,379.46	824.48	7.95	1,425.05	-331.67	BELUM
KK NEGLASARI	1,719.07	14,293.53	3,136.08	3,521.14	6,981.76	3,969.08	1,802.07	-7,311.77	833.00	BELUM

Sumber : Human Capital Support Division PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Tangerang

Dari permasalahan inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan observasi serta penelitian di 16 Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang tersebut sebagai tempat yang peneliti tentukan untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Sama halnya dengan Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas juga membutuhkan karyawan untuk menjalankan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal jika karyawan memiliki kinerja yang baik. Kinerja karyawan dapat tercermin dari pencapaian target dan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Masalah mengenai kinerja karyawan dapat terjadi pada setiap perusahaan, termasuk juga yang terjadi pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang. Berdasarkan hasil penilaian SMK pegawai Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang pada tahun 2015, diketahui adanya penurunan kinerja karyawan di Kantor Kas selama kurun waktu 2 tahun yang di jelaskan lebih terperinci pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.2**  
**Hasil Penilaian SMK Pegawai**  
**Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara Cabang Tangerang Periode**  
**Tahun 2014 – Tahun 2015**

Penilaian kinerja	Skala	Tahun 2014		Tahun 2015	
		Jumlah Karyawan	Presentase %	Jumlah Karyawan	Presentase %
Istimewa	A	4	8,33%	6	12,5%
Sangat Baik	B+	12	25%	9	18,75%
Baik	B	21	43,75%	18	37,5%
Cukup Baik	B-	10	20,83%	10	20,83%
Cukup	C+	1	2,1%	5	10,42%
Kurang Baik	C	0	0	0	0
Kurang	D	0	0	0	0
Total		48	100%	48	100%

Sumber : Human Capital Support Division PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Tangerang

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan antara tahun 2014 hingga tahun 2015. Pada tahun 2014 sebanyak 12 karyawan

mendapat penilaian kinerja pada skala penilaian ‘sangat baik’ (B+) sedangkan pada tahun 2015 terjadi penurunan dimana hanya 9 karyawan yang mendapat penilaian kinerja pada skala penilaian ‘sangat baik’ (B+). Penurunan jumlah karyawan yang mendapat skala penilaian “baik” (B) juga terjadi pada tahun 2015 dimana hanya 18 orang yang mendapat skala penilaian B, jumlah tersebut menurun karena pada tahun 2014 ada sebanyak 21 karyawan yang mendapat skala penilaian B. Kenaikan justru terjadi pada jumlah karyawan dengan skala penilaian “cukup” (C+), pada tahun 2014 jumlah karyawan pada skala penilaian “cukup” (C+) sebanyak 1 karyawan, jumlah tersebut meningkat pada tahun 2015 menjadi sebanyak 5 karyawan.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa belum optimalnya kinerja dari karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang karena. Hal tersebut juga terlihat dimana sepanjang tahun 2014 sampai tahun 2015 jumlah karyawan yang mendapat skala penilaian kinerja ‘baik’ (B), dan yang mendapat skala penilaian kinerja “sangat baik” (B+) lebih banyak daripada jumlah karyawan yang mendapat skala penilaian kinerja ‘istimewa’ (A).

Oleh sebab itu, peneliti melakukan pra riset untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Tangerang. Hasil pra riset yang telah peneliti lakukan dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini :

**Tabel 1.3**

**Hasil Wawancara Pra Riset pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara  
Cabang Tangerang**

<b>NO</b>	<b>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja</b>	<b>Y/P</b>	<b>T/TP</b>
1	Kompensasi	73,4%	26,6%
2	Motivasi	66,8%	33,2%
3	Promosi jabatan	32,5%	67,5%
4	Rotasi Pekerjaan	25,7%	74,3%

Sumber : Data diolah Peneliti, 2015.

Keterangan : Y/P = Ya atau Puas

T/TP = Tidak atau Tidak Puas

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas, terdapat 4 faktor yang peneliti temukan berdasarkan hasil wawancara yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi, motivasi, promosi jabatan, dan rotasi pekerjaan. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terdapat 73,4% atau sebanyak 11 karyawan telah merasa puas dengan kompensasi dan tunjangan yang diberikan perusahaan. sama halnya dengan motivasi dimana 66,8% atau 10 karyawan merasa bahwa motivasi bekerja karyawan cukup baik selain itu pimpinan kantor cabang juga sering memberikan motivasi yang baik bagi para karyawannya. Akan tetapi terdapat dua faktor yang memiliki persentase terbesar yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan, yaitu faktor Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan. Tabel diatas menunjukkan sebanyak 67,5% atau 10 karyawan karyawan cenderung merasa tidak puas dengan kebijakan Promosi Jabatan yang diterapkan perusahaan dan sebanyak 74,3% atau 11 karyawan responden juga cenderung merasa tidak puas dengan adanya sistem Rotasi Pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Adanya jumlah persentase yang cukup besar dari kedua

faktor tersebut dapat diartikan bahwa kebijakan Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan diduga merupakan faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Tangerang melakukan kebijakan promosi Jabatan berdasarkan senioritas dan hasil kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada di Kantor Kas. Akan tetapi kebijakan promosi jabatan tersebut dirasa kurang sesuai dengan apa yang di harapkan para karyawan karena penerapan kebijakan promosi jabatan lebih cenderung berdasarkan senioritas, dimana karyawan yang memiliki waktu kerja paling lama akan diangkat golongan jabatannya (*grade*) yang sebelumnya telah diberikan pelatihan.

Karyawan yang lebih junior biasanya akan mendapat promosi jabatan setelah seniornya mendapat promosi jabatan, dan promosi jabatan juga akan terjadi hanya jika jabatan yang diisi tersebut lowong/kosong. Selain itu promosi jabatan juga bergantung pada rekomendasi dari kepala-kepala unit, yang menyebabkan karyawan yang kinerjanya bagus belum tentu mendapat promosi jabatan karena kurang komunikatif dengan atasannya.

Kebijakan promosi seperti inilah yang membuat kecilnya kesempatan bagi para karyawan yang memiliki potensi lebih dan memiliki kinerja yang bagus namun masi tergolong karyawan junior untuk mengembangkan dan merencanakan jabatan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang merasa seharusnya sudah mendapatkan promosi jabatan namun

belum mendapat promosi jabatan dan pada akhirnya dapat berujung pada kinerja yang memburuk.

Selain kebijakan promosi jabatan, sistem silang posisi atau rotasi pekerjaan juga dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Tangerang kepada para karyawan di Kantor Kas dengan tujuan untuk menghindari kejenuhan para karyawan dalam melakukan operasional perusahaan. Pada umumnya karyawan di Kantor Kas untuk posisi Teller dan Customer Service akan di rotasi setiap tiga bulan sekali. Sementara untuk posisi Kepala Kantor Kas akan dirotasi setiap enam bulan sekali. Akan tetapi dalam beberapa momen tertentu akan dirotasi lebih cepat atau lebih lambat, tergantung dari kebijakan dan keperluan Kantor Cabang Utama.

Sebagian besar responden (lebih dari 50% responden) menjawab tidak puas terhadap sistem Rotasi Pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Kebijakan dari perusahaan untuk merotasikan karyawannya dengan maksud untuk meningkatkan kinerja malah menjadi ancaman bagi karyawannya. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah terbiasa dan nyaman lingkungan kerja yang telah ditempatkan dan kemudian untuk periode selanjutnya harus pindah ke Kantor Kas yang lain. Kebijakan ini membuat karyawan harus menyesuaikan kembali di lingkungan kerja yang baru. Selain itu karyawan yang akan dirotasi juga harus menyelesaikan pekerjaannya sebelum di rotasi ke Kantor Kas di daerah yang lain.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa sistem Rotasi Pekerjaan yang dilakukan perusahaan dapat mengganggu kenyamanan karyawan dan belum sesuai dengan yang di harapkan oleh karyawan yang pada akhirnya berpengaruh

pada kinerja karyawan. Manusia sebagai makhluk sosial tentunya memiliki pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda yang berhubungan dengan pekerjaannya. Akan tetapi perusahaan juga memiliki kebijakan dan sistem yang berbeda, yang mungkin terdapat kendala yang pada akhirnya akan memberikan dampak pada kinerja karyawannya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan, Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Promosi Jabatan Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pada Karyawan Kantor Kas Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Tangerang”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang ada maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kebijakan promosi jabatan, rotasi pekerjaan dan kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang?
2. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang?
3. Apakah terdapat pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang?
4. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero),

Tbk. Cabang Tangerang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai promosi jabatan, rotasi pekerjaan dan kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang.
2. Untuk mengetahui apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang.
3. Untuk mengetahui apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang.
4. Untuk mengetahui apakah promosi jabatan dan rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan Kantor Kas PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Tangerang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung antara lain :

1. Bagi peneliti  
Menambah wawasan dan pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan teori dan konsep dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Bagi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

Sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan dalam penerapan kebijakan promosi jabatan dan rotasi pekerjaan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Dunia Akademis

Penelitian ini diharapkan menambah referensi di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya permasalahan yang berkaitan dengan promosi jabatan, rotasi pekerjaan, dan kinerja karyawan sehingga dapat berguna di masa yang akan datang.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya sebagai bahan masukan dan pertimbangan.