

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam berlangsungnya hidup organisasi. Keberhasilan organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu keberhasilan organisasi juga dapat tercapai jika terdapat manajemen sumber daya manusia yang baik di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia *me-manage* atau mengatur setiap pegawai beserta kemampuan (*skill*) masing-masing agar dapat bersinergi dan dapat mencapai tujuan bersama organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Gratton, Hailey dan Stiles (2011) sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa unsur manusia merupakan faktor dominan untuk keberhasilan suatu organisasi. Hal yang perlu disadari bahwa suatu organisasi dikendalikan oleh manusia, oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah keberhasilan dan kesuksesan “manusia” sebagai pelaku organisasi tersebut. Banyak praktisi dan ahli manajemen menekankan pentingnya peranan manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Dewasa ini perkembangan teknologi yang pesat, persaingan yang semakin ketat, serta perubahan selera konsumen yang fluktuatif membuat perusahaan dituntut untuk mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat. Perbankan merupakan salah satu sektor yang menghadapi tantangan eksternal tersebut. Dalam meraih keunggulan bersaing, bank tidak hanya harus memiliki inovasi dalam pengembangan produk tetapi juga harus menjamin kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para nasabah maupun calon nasabahnya. Agar dapat meningkatkan kualitas pelayanannya, perusahaan dituntut memiliki pengelolaan yang baik terhadap karyawannya. Pengelolaan tersebut seharusnya didukung oleh kedisiplinan karyawan dalam mengikuti aturan maupun program pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Objek yang digunakan dalam penelitian adalah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Bank Tabungan Negara (BTN) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Bank ini didirikan pada tahun 1897 dengan nama *Postspaarbank*. BTN merupakan bank pertama yang memberikan layanan pembiayaan kredit perumahan yang sesuai dengan visinya yaitu “menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan”. Hal ini masih konsisten terjaga oleh perusahaan sampai saat ini dengan memberikan pelayanan terbaik bagi nasabahnya. Selain itu BTN juga turut serta dalam mensukseskan program strategis pemerintah untuk penyediaan satu juta rumah bagi masyarakat Indonesia yang belum memiliki rumah pribadi khususnya masyarakat berpenghasilan rendah.

Pada tahun 2019 BTN tercatat sebagai bank umum dengan total aset terbesar kelima di Indonesia dengan total aset mencapai Rp 311,77 triliun. Dengan *core business* yang bergerak dalam penyaluran pembiayaan perumahan, BTN dituntut untuk dapat bergerak cepat sesuai dengan kondisi lingkungan bisnisnya. Kondisi ini di satu sisi menguntungkan BTN karena sudah ter-*positioning* sebagai bank yang khusus membiayai perumahan. Di sisi lain, kompleksitas pekerjaan yang tinggi menjadi tantangan bagi karyawan untuk menjaga eksistensi BTN dalam kegiatan penyaluran maupun penghimpunan dana bagi masyarakat.

Dalam praktiknya jasa layanan dan proses penghimpunan dana dari masyarakat (*funding*) dalam bentuk simpanan maupun penyaluran dana bagi masyarakat (*lending*) dalam bentuk kredit yang dijalankan oleh perusahaan perbankan di Indonesia seutuhnya merupakan fungsi dari kantor cabang. Sementara kantor pusat terfokus kepada kegiatan perencanaan dan pengawasan. Jadi setiap bank memiliki kantor pusat yang fungsinya bukan untuk menjalankan operasional pelayanan seperti kantor cabang, melainkan hanya mengendalikan jalannya kebijakan terhadap cabang-cabangnya. Dengan demikian dapat diketahui bahwa kantor cabang merupakan pusat pendapatan perusahaan serta dapat menggambarkan kinerja bisnis perusahaan secara lebih komprehensif.

Dalam menjalankan proses bisnisnya BTN mempunyai kantor pusat yang berlokasi di provinsi DKI Jakarta serta kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Pada akhir periode tahun 2019 BTN memiliki 91 kantor

cabang. Berikut tabel kinerja kantor cabang di wilayah DKI Jakarta periode 2019 yang dilihat dari *Key Performance Indicator* (KPI) berikut:

Tabel 1.1
KPI Kantor Cabang PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

KEY PERFORMANCE INDICATOR	BOBOT	KANTOR CABANG								
		KUNINGAN	HARMONI	KELAPA GADING	CAWANG	KEBON JERUK	MELAWAI	BINTARO	PLUIT	
1	Profitabilitas									
	a. Laba kantor cabang	10,00%	12,43%	13,00%	10,54%	12,94%	5,85%	13,00%	8,79%	13,00%
	b. <i>Fee based income</i>	2,50%	2,26%	1,81%	1,82%	2,07%	2,24%	3,25%	1,97%	1,28%
	c. Beban bunga	5,00%	3,49%	3,70%	4,15%	4,27%	4,44%	3,81%	4,31%	3,58%
2	Peningkatan dana secara sustain									
	a. Posisi tabungan rata-rata	10,00%	11,14%	10,52%	7,07%	7,20%	11,70%	10,86%	8,68%	13,00%
	b. Posisi giro Rata-rata	5,00%	3,85%	3,98%	2,25%	2,57%	1,91%	2,19%	2,28%	2,08%
	c. Growth deposito	2,50%	0,00%	3,25%	0,45%	0,00%	3,25%	0,00%	3,25%	3,25%
3	Kredit									
	a. Growth kredit komersial	2,50%	3,25%	2,20%	3,25%	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,74%
	b. Realisasi kredit konsumen	2,50%	2,46%	1,25%	2,31%	2,35%	2,29%	1,37%	1,83%	2,68%
4	Penurunan non performing loan	10,00%	0,00%	12,99%	0,00%	0,00%	0,00%	6,92%	13,00%	13,00%
5	Penghematan biaya operasional	7,50%	5,25%	6,75%	8,35%	6,75%	7,50%	5,25%	6,75%	5,25%
6	Pertumbuhan Account									
	a. Tabungan	5,00%	1,14%	0,33%	5,93%	0,99%	0,00%	1,08%	0,00%	1,04%
	b. Deposito dibawah 2 Milyar	5,00%	6,43%	1,82%	3,69%	3,95%	5,81%	4,29%	3,71%	6,50%
7	Peningkatan dana secara sustain									
	a. Member digital banking	2,50%	1,43%	1,66%	1,18%	2,22%	1,24%	1,88%	1,46%	2,26%
	b. Growth tabungan debitur	2,50%	0,00%	0,00%	3,25%	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%
8	Perbaikan kualitas kredit									
	a. LAT	5,00%	7,07%	7,88%	5,55%	7,17%	6,50%	7,13%	7,50%	7,37%
	b. DAT	5,00%	6,50%	6,50%	3,58%	6,50%	6,50%	4,72%	5,00%	5,00%
	c. Kolektibilitas 1	7,50%	3,89%	3,69%	7,15%	3,46%	3,97%	6,12%	6,28%	5,01%
	d. Pergeseran PL ke NPL	5,00%	6,50%	0,00%	6,50%	2,85%	6,08%	2,28%	6,50%	6,50%
9	<i>Governance, Risk, and Compliance</i>	2,50%	1,41%	1,67%	2,50%	1,40%	1,80%	2,26%	2,26%	2,48%
10	Penyelesaian temuan audit	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
TOTAL			81,00%	85,50%	82,01%	69,19%	73,64%	78,98%	86,07%	96,52%
PERFORMANCE INDICATOR		100,00%	CUKUP	CUKUP	CUKUP	KURANG	KURANG	KURANG	CUKUP	BAIK

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, diolah 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 *Key Performance Indicator* (KPI) diatas menunjukkan bahwa terdapat 7 dari 8 kantor cabang di wilayah DKI Jakarta dengan kinerja di bawah predikat “Baik” diantaranya yaitu Kantor Cabang (KC) Kuningan, Harmoni, Kelapa Gading, Cawang, Kebon Jeruk, Melawai, dan Bintaro. Dari hasil penilaian kinerja kantor cabang di atas, masalah dalam pencapaian kinerja ini perlu mendapatkan perhatian oleh pimpinan kantor cabang maupun *stakeholder* dalam organisasi. Secara lebih spesifik objek penelitian ini dilakukan di seluruh kantor cabang BTN di wilayah DKI Jakarta. Jika dirinci

terdapat 8 kantor cabang di wilayah DKI Jakarta yang juga mengkoordinasi 61 kantor cabang pembantu dan 84 kantor kas di bawahnya.

Penilaian kinerja tidak hanya dinilai sebagai satu satuan organisasi, tetapi juga dapat dirinci berdasarkan unit kerja maupun karyawan di dalamnya. Sebagai pelaku utama dalam organisasi karyawan merupakan aspek krusial perusahaan agar bisa berkembang dan berdaya saing yang tinggi. Berikut adalah *breakdown* penilaian kinerja karyawan BTN di seluruh KC wilayah DKI Jakarta :

Tabel 1.2
Kinerja Karyawan BTN di seluruh Kantor Cabang wilayah DKI Jakarta

No	Penilaian Kinerja	Predikat	Jumlah Pegawai	Presentase
1	A	Istimewa	84	7,22%
2	B+	Sangat Baik	130	11,17%
3	B	Baik	433	37,20%
4	C	Cukup	454	39,00%
5	D	Kurang	63	5,41%
Total			1164	100,00%

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, diolah 2020

Tabel sebaran penilaian kinerja karyawan di atas dapat diketahui bahwa terdapat 39,00% karyawan dengan penilaian “C” dan 5,41% karyawan dengan penilaian “D”. Kinerja karyawan yang tidak baik tentu akan berdampak buruk terhadap kelangsungan perusahaan jika dibiarkan berlangsung secara terus menerus. Disamping itu hal ini menunjukkan adanya korelasi antara kinerja Kantor Cabang secara keseluruhan dengan sebaran penilaian masing-masing karyawan, dimana penilaian berdasarkan KPI kantor cabang didominasi penilaian dengan predikat “cukup” berbanding lurus dengan penilaian karyawan dengan predikat “cukup” dengan persentase paling tinggi. Berdasarkan uraian kinerja

karyawan diatas peneliti merasa perlu untuk mengetahui penyebab kurang baiknya kinerja karyawan BTN di seluruh KC di wilayah DKI Jakarta.

Sebagai seorang individu karyawan mempunyai keterbatasan, kebutuhan, keinginan, dan perasaan sehingga membutuhkan perlakuan khusus dari perusahaan. Kontribusi yang baik dari karyawan dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mampu memberikan perlakuan-perlakuan yang menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah suatu sikap baik positif ataupun negatif yang dicerminkan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Sedangkan Davis dan Newstrom (2001) menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia/*supervisor* dan organisasi). Robbins dan Judge (2007) menjelaskan dari tinjauan atas 300 studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Tidak mudah dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, kepuasan kerja timbul melalui pengakomodasian yang baik dalam organisasi serta dapat diterima oleh seluruh karyawan. Tercapainya kepuasan kerja akan memberikan efek positif terhadap kinerja karena individu yang merasa puas atas pekerjaannya akan senang hati melakukan perkerjaan dan berupaya meningkatkan kinerja. Namun pada

kenyataannya kepuasan kerja sering kali kurang mendapat perhatian oleh perusahaan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja.

Sebagai langkah awal penelitian, dilakukan wawancara kepada narasumber yang hasil wawancaranya bertujuan untuk mencari informasi yang digunakan untuk memperkuat dasar penelitian. Wawancara ini dilakukan pada *Deputy Services Manager (DSM)* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk yang membawahi unit yang berfungsi mengakomodasi sumber daya manusia dalam perusahaan. Beliau mengatakan pencapaian kinerja kantor cabang mengalami fluktuasi, hal ini tidak terlepas dari target yang telah dibebankan oleh kantor pusat serta arahan fokus kinerja yang ditetapkan direksi. Lebih lanjut beliau menyatakan bahwa target yang diberikan harus sejalan dengan kinerja per individu karyawan, artinya karyawan harus berkomitmen terhadap *jobdesc* masing-masing agar KPI perusahaan dapat tercapai. Beliau menyatakan kinerja karyawannya terkadang mengalami fluktuasi, masalah-masalah yang sering dihadapi biasanya berasal dari faktor eksternal dan internal. Dari faktor eksternal antara lain kurangnya kepuasan kerja, masalah koordinasi dan komunikasi antar unit-unit kerja, serta menurunnya motivasi kerja. Sedangkan dari faktor internal yaitu yang berhubungan dengan diri karyawan itu sendiri, biasanya timbul rasa bosan akibat sudah bekerja dalam waktu yang lama dan bekerja pada bidang maupun tempat yang sama, sikap karyawan terhadap pekerjaannya, keahlian, dan kemampuan karyawan.

Penempatan karyawan merupakan faktor penentu dalam meningkatkan kepuasan kerja. Salah satu metode dalam penempatan karyawan adalah dengan cara rotasi pekerjaan. Rutinitas pekerjaan yang sama dari hari ke hari hingga

bertahun-tahun lamanya bisa membuat seorang karyawan merasa stagnan dan dapat menimbulkan rasa bosan bagi karyawan. Oleh sebab itu rotasi pekerjaan pada sebuah perusahaan sering kali dianggap penting. Sehingga beberapa perusahaan memiliki program untuk mengakomodasi kebutuhan tersebut.

Robbins dan Judge (2007) mengatakan bahwa rotasi kerja merupakan suatu alternatif yang dapat digunakan untuk mengurangi tingkat kebosanan dan rutinitas yang berulang-ulang. Saravani dan Abbasi (2013) rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari uraian di atas, 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 utama yang diharapkan dari rotasi pekerjaan adalah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu dari pendekatan sistem manajemen di Kantor Cabang BTN adalah penerapan kebijakan rotasi pekerjaan. BTN memberikan kebijakan ini terhadap karyawan secara berkala berdasarkan hasil evaluasi sistem manajemen kinerja. Rotasi kerja diterapkan dengan menggunakan dua cara yaitu rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada DSM diketahui bahwa rotasi kerja merupakan metode yang diterapkan pimpinan dalam *staffing* karyawannya. Beliau mengatakan bahwa tujuan utama dari rotasi pekerjaan adalah agar mendapatkan komposisi optimal sesuai dengan kemampuan dan potensi karyawan sehingga dapat memperbaiki pencapaian kinerja organisasi.

Tujuan lain dari rotasi pekerjaan adalah menguraingi kebosanan, dan sebagai kebijakan manajemen dalam pengembangan karyawan sehingga dapat menunjang perkembangan karir. Rotasi kerja juga merupakan bagian dari tindakan prefentif karena dalam praktiknya posisi atau jabatan tidak akan ditempati oleh seseorang dalam jangka waktu yang lama, sehingga karyawan tidak akan mengetahui secara terperinci peluang-peluang apa saja yang dapat menimbulkan kecurangan. Untuk mengetahui bagaimana penerapan rotasi kerja di Kantor Cabang BTN wilayah DKI Jakarta berikut pra-survey yang dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra-Survey Mengenai Rotasi Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1	Penerapan rotasi kerja sesuai dengan yang diharapkan	43.33%	56.67%	50
2	Penerapan rotasi kerja meningkatkan produktivitas kerja	36.67%	63.33%	50
3	Rotasi kerja berorientasi pada kompetensi dan pengalaman karyawan	40.00%	60.00%	50
4	Rotasi kerja dapat mengurangi kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja	53.33%	46.67%	50
5	Karyawan merasa mapan / <i>settle</i> dengan pekerjaan baru dibandingkan pekerjaan sebelumnya	30.00%	70.00%	50

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey, diolah 2020

Berdasarkan tabel pra-survey dapat diketahui bahwa rotasi atau perputaran kerja tidak selalu berjalan mulus. Bisa saja kebijakan ini menuai protes dari karyawan yang merasa dirinya sudah mapan / *settle* pada posisi yang sebelumnya. Karena itu rotasi kerja harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja, keterlibatan pelatihan, perilaku serta minat

karyawan. Kemudian perlu dilakukan sosialisasi agar para karyawan tidak merasa diperlakukan secara tidak adil. Hal lain yang penting juga untuk dipertimbangkan adalah rotasi pekerjaan harus berbasis kompetensi dari karyawan bersangkutan. Berdasarkan fenomena dan problematika tersebut perlu kiranya manajemen mempertimbangkan banyak faktor sebelum memutuskan melakukan rotasi kerja.

Oganisasi atau perusahaan terdiri atas sumber daya manusia yang memiliki keunikan masing-masing, dengan latar belakang sosial budaya, status sosial, dan aspek psikologis yang berbeda satu sama lain. Untuk membangun kerjasama yang harmonis dan bersinergi maka manusia membutuhkan proses komunikasi yang baik di dalam organisasi agar tercipta suatu pemahaman dan persepsi yang sama dalam mencapai tujuan. Komunikasi antar atasan kepada bawahan harus memiliki makna yang saling dimengerti satu sama lainnya agar terjadi harmonisasi komunikasi organisasi begitupun dengan sebaliknya.

Price (1997) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan di antara anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) di antara anggota organisasi. Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan. Dari uraian di atas, ternyata komunikasi sangat esensial

sekali bagi kehidupan organisasi, khususnya untuk karyawan dan atasan dalam mencapai tujuan organisasi.

BTN merupakan perusahaan yang memiliki organisasi terstruktur. Karyawan ditempatkan di berbagai posisi yang berbeda-beda, posisinya didasarkan pada jabatan dan bidang keahlian masing-masing. Hal ini sudah diatur dalam suatu hirarki struktural sesuai dengan standar operasional perusahaan. Adanya struktur pada perusahaan, ternyata dapat memicu munculnya konflik komunikasi organisasi dalam perusahaan. Akibatnya kakunya proses komunikasi organisasi ini memunculkan ego sektoral setiap unit kerja, sehingga menghambat proses koordinasi di setiap unit yang akhirnya menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mengetahui lebih lanjut fenomena komunikasi organisasi di kantor cabang BTN wilayah DKI Jakarta berikut pra-survey yang dapat dilihat pada tabel 1.4 di bawah ini :

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra-Survey Mengenai Komunikasi Organisasi

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1	Komunikasi organisasi dapat dengan mudah dipahami dan dimengerti setiap karyawan	63,33%	36.67%	50
2	Atasan mengkomunikasikan informasi mengenai tugas, kebijakan-kebijakan terkait organisasi	53.33%	46.67%	50
3	Ide, saran, dan informasi dapat dengan mudah karyawan informasikan kepada atasan	26.67%	73.33%	50
4	Koordinasi dan kerjasama pekerjaan dengan rekan kerja antar unit dapat dengan mudah terbentuk	40.00%	60.00%	50
5	Masing-masing unit saling terbuka dalam menceritakan kendala pekerjaannya kepada kepala atasan	60.00%	40.00%	50

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey, diolah 2020

Berdasarkan hasil pra-survey dan pengamatan yang dilakukan terdapat beberapa fenomena dalam komunikasi organisasi secara horizontal. Sebagai contoh *Key Performance Indicator* (KPI) unit kredit dinilai berdasarkan kuantitas kredit yang diberikan, semakin banyak kuantitas kredit yang diberikan maka semakin tinggi juga kinerja unitnya. Sementara KPI unit analis kredit bertanggung jawab atas kualitas kredit yang diberikan sehingga tidak terjadi wanprestasi oleh debitur atas kredit yang telah diberikan. Diperlukan adanya komunikasi organisasi yang dapat dipahami oleh masing-masing unit kerja sehingga proses bisnis dapat berjalan dengan lancar dan berkualitas. Selain itu dalam filosofi dasar OJT (*On the Job Training*) diperlukan komunikasi organisasi yang baik sehingga para karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan-rekan kerja atau manajernya dalam melakukan pekerjaan.

Problematika komunikasi organisasi selanjutnya yang terjadi di perusahaan secara vertikal menghubungkan komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi ini juga tidak bisa dilepaskan dari budaya paternalistik, yaitu atasan jarang sekali atau tidak pernah memberikan kepada bawahannya kesempatan untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal dimana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga konsekuensi dari perilaku ini adalah bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran yang berguna bagi kemajuan dan peningkatan kinerja perusahaan.

Penelitian mengenai rotasi kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sudah pernah dilakukan sebelumnya akan tetapi masih terdapat ketidak konsistenan penelitian satu dengan yang lain. Ditemukan adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu, yang menyatakan terdapat perbedaan hasil atas pengaruh masing masing variabel, yang bisa dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 1.5
Ringkasan *Research Gap*

<i>Research Gap</i>	Hasil Penelitian	Peneliti
Terdapat perbedaan hasil pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan	Bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika rotasi kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan	Khan et al. (2014)
	Hasil penelitian menunjukkan hasil yang negatif antara variabel rotasi kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika rotasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan mengalami penurunan	Musawir, Wardi dan Rasyid (2019)
Terdapat perbedaan hasil pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja karyawan di Bank Gilan Maskan	Farahbod, Salimi dan Dorostkar (2013)
	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	Alhassan, Ghazali dan Ahmad (2017)
Terdapat perbedaan hasil pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Giri dan Kumar (2010)
	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Meitasari, Hanafi dan Wahab (2018)
Terdapat perbedaan hasil pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Abushashesh, Al-Dmour dan Ed Masa'deh (2019)
	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Crossman dan Abou-Zaki (2003)

Melihat beragamnya hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara variabel, peneliti merasa pentingnya dilakukan penelitian kembali untuk menjadi tambahan referensi dan kajian pustaka mengenai manajemen sumber daya manusia untuk kedepannya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan empat variabel yang mana pada penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel komunikasi organisasi dan rotasi kerja secara bersamaan sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel komunikasi organisasi dan rotasi kerja secara bersamaan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini, yaitu :

1. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai persepsi dampak implementasi rotasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel rotasi kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel rotasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat dikaitkan dengan hal-hal yang bersifat teoritis yaitu untuk mengembangkan ilmu yang terdapat dalam bentuk manfaat praktisi, yang dalam bentuk manfaat praktisi menyangkut pemecahan masalah-masalah yang aktual. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan kajian dalam penelitian mengenai persepsi dampak implementasi rotasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi :
 - a. Perusahaan
Dapat memberikan informasi, kritik maupun saran dalam mengenali dan memahami hubungan rotasi kerja, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
 - b. Masyarakat
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada masyarakat dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik, dapat meningkatkan kinerjanya.
 - c. Peneliti Selanjutnya
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam perluasan penelitian maupun sebagai pengembangan dan wawasan pengetahuan mengenai kinerja karyawan lebih lanjut.