

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rotasi kerja dapat didefinisikan sebagai bekerja pada tugas yang berbeda atau dalam posisi yang berbeda untuk periode waktu tertentu (Jorgensen dkk, 2005, hal 1723). Cara yang dipakai untuk melakukan rotasi kerja di sini adalah dengan transfer lateral, yang bertujuan memungkinkan karyawan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dan juga dipandang sebagai teknik pelatihan kerja (Gomez dan Lorente, 2004, hal 241; Karadimas dan Papastamatiou, 2000, hal 39). Dengan demikian rotasi kerja tadi memiliki efek pada motivasi karyawan (Huang, 1999, hal 75).

Topik rotasi pekerjaan, sebagian besar dianggap dalam literatur sumber daya manusia, sebagai metode efektif untuk mengembangkan keterampilan dan memberikan motivasi. Meskipun karyawan bergerak dari satu tugas ke yang lain untuk waktu yang ditetapkan didasarkan pada logika sederhana, nilai kepada karyawan cukup tinggi. Rotasi kerja, terutama ketika fokus pada 'fleksibilitas fungsional' adalah teknik penting (Friedrich dan Kabst, 1998, hal 504). Pembuatan profil tenaga kerja dengan fleksibilitas fungsional merupakan alat penting dalam mendesain ulang tugas. Singkatnya ada banyak manfaat untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas (Gannon dan Brainin, 1971, hal 143). Menurun monoton, menciptakan kesempatan pelatihan, meletakkan dasar untuk posisi manajemen senior, mendukung pengembangan karir, pelonggaran adaptasi terhadap perubahan dan mengurangi stres (Jorgensen dkk, 2005, hal 1723).

Rotasi jabatan akan memberikan keuntungan atau manfaat kepada perusahaan yaitu akan memiliki karyawan yang kompeten dalam beberapa jenis pekerjaan. Sedang untuk karyawan, selain manfaat seperti yang dikemukakan di atas, rotasi jabatan juga menyebabkan karyawan lebih percaya diri dan mempunyai sudut pandang yang bersifat organisasional mengenai perusahaannya karena ia mempunyai pengetahuan yang menyeluruh tentang unit kerja dalam tingkatan tersebut. Selain itu rotasi jabatan mampu menjadi jalan keluar untuk mengatasi kebosanan dan kejenuhan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat termotivasi dalam bekerja untuk mencapai prestasi yang tinggi. Melalui rotasi jabatan, karyawan memperoleh kesempatan untuk menguasai beberapa jenis pekerjaan, hal ini juga dapat meningkatkan wawasan, pengalaman, pengetahuan, kemampuan dan keahlian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaymaz pada tahun 2010 dengan mengambil tempat di industri otomotif Turki diketahui bahwa praktek rotasi kerja memiliki efek yang positif terhadap motivasi kerja. Hal ini bisa dibuktikan dengan hasil dari analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa rotasi kerja bisa meningkatkan motivasi kerja melalui penurunan monoton (*decreased monotony*). Penurunan monoton sangat penting dalam mempengaruhi motivasi dikarenakan dapat membantu seseorang keluar dari stres dan kebosanan yang dihadapi dalam rutinitas pekerjaannya.. Dengan mengurangi pekerjaan yang monoton tadi maka motivasi atau semangat kerja akan meningkat karena faktor pemicu menurunnya motivasi yaitu pekerjaan yang monoton berkurang jumlahnya.

Di sisi lain Sundin (2001) menambahkan bahwa alasan dilakukannya rotasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai. Berangkat dari pengertian tadi diketahui bahwa semakin lama seseorang itu dengan tugas atau rutinitas yang sama setiap saat akan mengakibatkan semangat atau motivasi dalam bekerja menjadi semakin turun. Hal ini karena dia sudah jenuh dengan pekerjaan yang selama ini dia lakukan. Maka perlu dilakukan rotasi kerja ke tempat lain yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini selain mencegah kebosanan juga untuk menghindari spesialisasi pekerjaan, sehingga karyawan tersebut tidak hanya bisa di satu bidang pekerjaan tapi juga bisa di bidang pekerjaan yang lain agar kedepannya jika dia menjadi seorang pemimpin tahu prosedur kerja di suatu bidang tertentu sehingga bisa mengambil kebijakan atau langkah yang terbaik bagi organisasinya.

Menurut Mathis dan Jackson (2001, hal 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi. Namun motivasi bukanlah akhir dari tujuan rotasi kerja yang ingin dicapai. Karena masih ada tujuan selanjutnya setelah bisa meningkatkan motivasi yaitu kinerja, tentu saja kinerja yang lebih baik, lebih meningkat sebelum dilakukan rotasi kerja. Karena keberhasilan suatu organisasi tidak dilihat dari bagaimana melakukan rotasi kerja yang baik saja atau bisa meningkatkan motivasi saja tapi yang menjadi tujuan akhir dari kesemua tadi adalah kinerja yang meningkat yang bisa menambah kualitas maupun kuantitas dari output (hasil kerja) masing-masing karyawan di setiap lini atau bagian.

Lebih lanjut Robbins (2006) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya. Kalau dilihat sekilas maka pengertian ini mirip dengan mutasi yaitu perpindahan seseorang dari bagian satu ke bagian yang lain dalam suatu organisasi. Perpindahan tadi bisa dalam satu tingkatan yang sama yang biasa disebut mutasi. Dan juga bisa dalam tingkatan yang berbeda seperti promosi. Baik rotasi maupun promosi sama-sama terjadi perpindahan karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.

Sedang rotasi kerja menurut Kaymaz (2010) lebih sempit yaitu sebatas perpindahan karyawan dari satu bagian ke bagian yang lain. Tidak ada perpindahan karyawan ke tingkatan yang lebih atas atau ke bawah. Rotasi dipakai sebagai alat untuk mengurangi kejenuhan atau monoton dalam bekerja. Rotasi belum dipakai untuk meningkatkan atau menurunkan jenjang kepangkatan seorang karyawan. Berbeda dengan pengertian rotasi kerja menurut Robbins (2006) di mana rotasi kerja tidak sebatas terjadi perpindahan dari satu bagian ke bagian yang lain tapi bisa juga naik ke jenjang tingkatan yang lebih tinggi atau bahkan turun tingkatan ke bawahnya.

Mutasi atau perpindahan merupakan kegiatan memindahkan karyawan dari satu tempat ke tempat yang lain. Mutasi ini dilakukan untuk memenuhi bagian lain yang kekurangan tenaga kerja, menghilangkan kejenuhan karyawan dan bisa juga untuk meningkatkan motivasi. Dengan perubahan suasana kerja dan jenis pekerjaan yang lain dari pekerjaan semula diharapkan karyawan menjadi terpacu semangatnya untuk bekerja lebih giat lagi. Demikian juga dengan promosi,

diharapkan karyawan yang mendapat promosi tadi menjadi lebih termotivasi karena pangkatnya naik, pekerjaannya berbeda dan mungkin gaji yang naik juga. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah mutasi atau promosi dapat memberikan dorongan terhadap kinerja dari masing-masing karyawan yang mengalami mutasi atau promosi tadi.

Selain rotasi kerja, mutasi dan promosi yang mempengaruhi kinerja seperti uraian di atas, masih ada faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan yaitu remunerasi. Orang bekerja dengan bersungguh-sungguh tentu ada maksudnya yaitu ingin mendapatkan penilaian yang baik dari atasannya. Karena dengan penilaian yang baik tadi maka tambahan penghasilan (remunerasi) yang diterima juga akan lebih besar. Dengan adanya remunerasi tadi seseorang akan bekerja dengan lebih giat, lebih semangat lagi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Dalam penelitiannya Kaymaz (2010) mengambil contoh di industri otomotif. Perusahaan yang dipilih juga harus berskala besar dan merupakan produsen di sektor otomotif. Industri otomotif dipilih untuk diteliti karena didalamnya terdapat persaingan yang sangat ketat antar perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan semakin banyak perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dan dengan peralatan atau mesin-mesin yang hampir sama. Maka perlu strategi agar para karyawan tidak menurun semangat atau motivasinya dalam bekerja. Salah satu cara yang biasa ditempuh di industri otomotif tadi adalah dengan memindahkan para manajer dari satu bagian ke bagian yang lain. Para manajer dirotasi agar tidak turun semangatnya dalam bekerja, agar para manajer

tadi tetap bisa memimpin para bawahannya dengan baik dan tidak menurunkan semangat kerjanya.

Jika ditilik dengan Direktorat Jenderal Pajak dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak, ada beberapa kemiripan jika kita lihat lebih seksama. Pertama, di industri otomotif persaingan antar sesama perusahaan adalah untuk menambah penghasilan sedang di Direktorat Jenderal Pajak memang tidak ada persaingan tapi tujuan yang dicapai sama dengan industri otomotif yaitu menambah penghasilan atau penerimaan dari target yang dibebankan oleh pemerintah yang setiap tahun selalu naik targetnya. Kedua, di industri otomotif ada para manajer yang memegang peranan dalam memajukan perusahaan untuk memenangkan persaingan dan di Direktorat Jenderal Pajak ada kepala seksi yang punya tugas dan fungsi yang hampir sama yaitu mengatur para karyawan dalam melayani wajib pajak dan menghimpun penerimaan (pajak) dari wajib pajak juga. Jadi ada semacam dua tugas yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak yaitu melayani keinginan wajib pajak dan menghimpun penerimaan negara di bidang pajak. Selain itu baik di bidang otomotif maupun kantor pajak para manajer mengalami rotasi setelah menduduki jabatan beberapa tahun. Mereka tidak bisa menetap di suatu tempat selamanya.

Sedang perbedaan yang bisa dilihat secara jelas adalah Direktorat Jenderal Pajak bukanlah badan usaha yang mencari keuntungan tapi memberi pelayanan kepada Wajib Pajak mengenai tata cara pembayaran dan pelaporan pajak ke negara. Pajak sangat penting bagi negara karena dengan pajak yang telah dibayar tadi dapat dipakai untuk menjalankan roda pembangunan di Indonesia. Karena

hampir sebagian besar APBN di negara kita ditopang dari sektor pajak. Selain itu tidak ada istilah bersaing dengan badan usaha yang lain karena tidak ada pesaingnya, hanya ada satu badan usaha atau direktorat yang menghimpun penerimaan pajak di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan mengenai pentingnya rotasi kerja terhadap kinerja karyawan dan faktor lain selain rotasi yang bisa meningkatkan kinerja. Maka penulis merasa perlu mengadakan penelitian tentang rotasi kerja, mutasi, promosi dan remunerasi dalam mempengaruhi kinerja para karyawan yang dituangkan ke dalam judul “ROTASI, MUTASI DAN PROMOSI KARYAWAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KLATEN”.

B. Perumusan Masalah

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaymaz pada tahun 2010 di industri otomotif Turki di ketahui bahwa rotasi kerja dapat mengurangi efek kebosanan karyawan dalam bekerja. Setelah bekerja dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam jangka waktu yang lama pasti ada kebosanan dalam diri karyawan sehingga perlu diadakan rotasi antar bagaian. Dengan diadakannya rotasi, karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja karena tidak harus berhadapan dengan pekerjaan yang sama setiap saat sehingga motivasi dalam bekerja menjadi lebih meningkat.

Sedang menurut Mathis dan Jackson (2001) mengatakan bahwa rotasi tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi lebih dari itu yaitu kinerja karyawan menjadi lebih baik atau meningkat. Tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya

rotasi adalah meningkatnya kinerja karyawan. Tidak hanya rotasi yang bisa meningkatkan kinerja tetapi masih ada faktor lain yang bisa meningkatkan kinerja seperti mutasi, promosi dan remunerasi.

Responden yang dipakai dalam penelitian ini sebanyak enam orang yang telah mengalami berbagai macam kondisi seperti rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi. Mereka sering diminta pendapatnya ketika akan terjadi rotasi, mutasi dan promosi. Sesuai dengan uraian tersebut maka perumusan masalah yang dapat dimunculkan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?
2. Apakah manfaat dari diadakannya rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kartulus Kaymaz (2010) di industri otomotif tentang pengaruh rotasi kerja terhadap peningkatan motivasi para manajer dan penelitian yang sedang dilakukan serta sesuai perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk meneliti pelaksanaan rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.
2. Untuk meneliti manfaat dari diadakannya rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

D. Manfaat Penelitian

1. Untuk Keilmuan

Dengan adanya penelitian ini bisa menambah wawasan atau pengetahuan baru di bidang manajemen sumber daya manusia yaitu rotasi kerja tidak hanya mempengaruhi motivasi seperti yang dijelaskan oleh Kartulus Kaymaz dalam penelitiannya di industri otomotif Turki tetapi lebih dari itu yaitu bisa meningkatkan kinerja sebagai tujuan akhir yang hendak dicapai. Karena dengan meningkatnya motivasi berarti meningkat juga kinerja seseorang sehingga banyak pekerjaan yang selesai. Rotasi tidak hanya berlaku di bidang industri atau bisnis saja tetapi di bidang pemerintahan juga ada kegiatan rotasi seperti yang terjadi selama ini di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten. Selain rotasi kerja masih ada beberapa faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja yaitu mutasi (perpindahan kantor), promosi (kenaikan pangkat) dan remunerasi (tambahan penghasilan).

2. Untuk KPP Pratama Klaten

Dengan adanya penelitian ini bisa dipakai oleh para pimpinan untuk membuat kebijakan yang lebih baik lagi tentang rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi terhadap para karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka. Selain itu diharapkan kedepannya tidak ada lagi penyalahgunaan wewenang dari petugas pajak dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga praktik-praktik seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) tidak terjadi lagi karena dalam jangka waktu tertentu terjadi perputaran pegawai. Sehingga kantor pajak yang bersih terbebas dari KKN bisa terlaksana dengan baik.