

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kondisi perekonomian di Indonesia yang dinamis menuntut industri perbankan di Indonesia dituntut untuk tanggap terhadap perubahan ekonomi yang dapat terjadi sewaktu-waktu. Perusahaan harus selalu kreatif dan berinovasi dalam unit bisnis. Perusahaan sangat dipengaruhi oleh berbagai aspek manajemen, salah satunya aspek sumber daya manusia. Karena di era globalisasi saat ini organisasi harus mampu berkembang dan bersaing dengan adanya sumber daya yang dimiliki. Aset paling penting yang ada dalam organisasi instansi adalah sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam merencanakan, mengendalikan serta mengelola aset-aset sumber daya organisasi yang lainnya. Manfaat Sumber daya manusia dalam organisasi dapat meningkatkan efisien dan efektifitas kinerja pada pegawai. Sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam organisasi. Pada diri sumber daya manusia harus memiliki pribadi-pribadi yang mau belajar agar mampu meningkatkan potensi diri dalam suatu organisasi atau instansi.

Oleh karena itu diperlukannya sumber daya manusia yang dapat menguasai teknologi dengan cepat serta responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi yang akan dihadapi organisasi kedepannya. Dengan adanya sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan dapat berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dalam proses pemeliharaan (Barhaman, 2021).

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu atau kelompok. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan, pandemi berdampak terhadap kualitas kinerja pekerjaan Indonesia. Ini dilihat dari Kondisi Indeks Kualitas Pekerjaan (IKP) yang

sebesar 43,78 pada Agustus 2020, turun 20,7% dari 55,23 pada Agustus 2019. Menghadapi situasi yang demikian Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Singaraja sebagai Badan Usaha Milik Negara dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, pengetahuan, tanggung jawab, disiplin serta keteladanan maupun profesionalisme. Berikut gambar pencapaian target kredit mikro Bank BRI Singaraja Kantor Cabang Singaraja.



Gambar 1.1 Pencapaian Target Kredit Mikro BRI Kantor Cabang Singaraja

Pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa secara persentase pencapaian kredit mikro di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja mengalami penurunan dari tahun 2021 ke tahun 2022 sebesar 4,14%, kemudian mengalami kenaikan yang tidak terlalu signifikan pada tahun 2023 sebesar 0,13% dibandingkan tahun 2022. Fenomena ini sejalan dengan penelitian Apiana (2023) tentang kinerja pada Bank bjb masih belum optimal, ditunjukkan dengan perbandingan ranking kinerja perbankan di Indonesia dimana Bank bjb yang masih rendah dibandingkan dengan Bank Nasional, seperti Bank BRI, Bank Mandiri dan Bank BNI. Belum optimalnya kinerja tersebut menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan. Berdasarkan hal tersebut, dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia sebagai pengelola dan pendayagunaan

sumber daya secara efektif yang dimulai sejak perekrutan, pemilihan, penempatan yang sesuai dengan kemampuannya untuk memberikan kualitas kinerja yang baik. Penurunan kinerja menurut teori kinerja Robbins (2010) disebabkan oleh tiga faktor yaitu kemampuan karyawan, motivasi kerja, dan kesempatan.

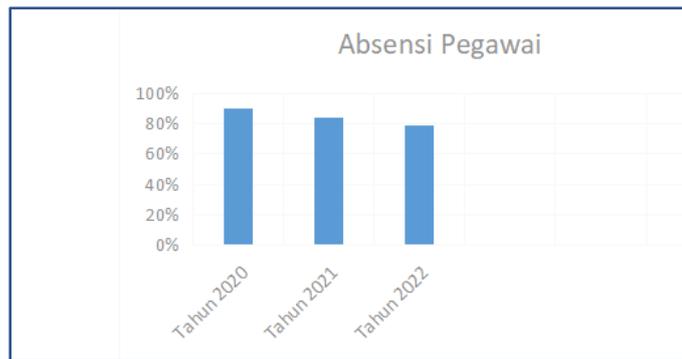
Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan dimana semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Hal ini penting agar menjalankan Badan Usaha Milik Negara dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya organisasi/instansi yaitu dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi. Penempatan serta memberi motivasi pegawai yang sesuai agar terhindar dari kebosanan dan kekakuan bekerja agar semangat kinerja pegawai meningkat, salah satunya dapat dilakukan dengan memotivasi melalui pembinaan dan pengawasan yang insentif dan reward perempuan kerja pegawai melalui pelatihan teknis dan fungsional baik melalui program training maupun klasikal kebijakan pekerjaan diharapkan visi misi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif (Barhaman, 2021).

Terkait hal tersebut Pemimpin Cabang Bank BRI Singaraja memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat mengembangkan potensi dalam pelaksanaan kerja sehingga dapat berjalan dengan lancar melalui adanya kegiatan pelatihan kerja pembinaan. Hal ini diharapkan akan menumbuhkan rasa ikut serta bagi pegawai dalam proses pencapaian tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi timbul karena adanya usaha usaha yang sadar dari pegawai untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu bagi tercapainya tujuan organisasi di tempat bekerja. Uraian diatas menunjukkan bahwa pribadi yang memiliki motivasi merupakan syarat yang penting bagi para pegawai dalam menghadapi pekerjaan yang menantang dan menciptakan pribadi yang memiliki motivasi. Pegawai yang termotivasi dengan adanya program rotasi pekerjaan yang terencana akan mempunyai karakteristik pribadi yang memiliki kekuatan internal dan eksternal yang berkualitas agar seorang pegawai dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya maka pemimpin harus mempelajari karakteristik bawahan agar

pegawai tersebut diharapkan dapat menunjukkan kinerjanya dengan adanya motivasi yang diberikan (Barhaman, 2021).

Fenomena motivasi kerja yang terjadi di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja dikategorikan menurun karena adanya ciri-ciri pribadi dari beberapa individu yang memiliki karakteristik buruk sehingga menyebabkan penurunan kinerja pegawai tidak dapat menunjukkan potensi dan kemampuannya, prestasi bekerjanya kurang bahkan pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu karena kurangnya kesadaran pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, semangat kerja berkurang, mudah merasa bosan dan jenuh, tidak mempergunakan waktu secara maksimal, mempunyai kepribadian antisosial, suka memberontak dan munculnya permusuhan yang tersembunyi, kurang percaya diri/mudah terpengaruh dan ukuran memperhitungkan risiko dari tindakan-tindakan yang dilakukan. Motivasi merupakan penentu bagi seorang pegawai dapat bekerja dengan baik dan menyebabkan pegawai dapat mengembangkan prestasinya. Menurut Winardi (2016) mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan potensial yang ada didalam diri manusia, yang dikembangkan oleh diri sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatannya luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sutanja, 2019) yang menyatakan bahwa adanya motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Artinya, jika motivasi tinggi, maka kinerja akan meningkat (Sutanja, 2019). Selanjutnya hal yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu kedisiplinan dalam bekerja.

Kedisiplinan dalam pekerjaan merupakan salah satu faktor terjadinya mutasi, pekerja Bank BRI Kantor Cabang Singaraja mengalami penurunan tingkat kedisiplinan dari tahun 2020-2022. Kedisiplinan karyawan tersebut dapat dilihat dari gambar dibawah.



Gambar 1.2 Absensi Pegawai Tahun 2020 – 2022

Dari data diatas dapat dilihat bahwa persentase absensi pegawai pada periode tahun 1 Januari 2020 – 31 Desember 2022 di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja mengalami penurunan antara 5% - 10% tiap tahunnya. Dengan adanya data diatas dapat dilihat tingkat kedisiplinan pegawai di tiap-tiap tahun periode mengalami penurunan yang disebabkan beberapa faktor. Maka peneliti Akan membahas tentang disiplin kerja para pegawai di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja. Menurut Arikunto dalam penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya tanpa adanya paksaan dari pihak luar. Dengan adanya jam kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka seharusnya pegawai Bank BRI Kantor Cabang Singaraja mampu mematuhi peraturan serta aturan yang sudah ditetapkan.

Tabel 1.1 Jam Operasional Perusahaan

Hari Kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin - Jumat	07.30 Wita s/d 16. 30 Wita	12.00 Wita s/d 13. 00 Wita
Sabtu - Minggu	Tutup	

Selama peneliti melakukan kegiatan praktik kerja lapangan peneliti sering melihat sebagian pegawai selalu datang dengan terlambat. Pegawai di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja ada satu masalah yang sangat penting dalam bidang industri yaitu mendorong karyawan untuk bisa bekerja dengan lebih produktif

dengan memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal waktu jam kerja dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan pengamatan secara langsung di lapangan kinerja pegawai di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja belum sesuai dengan model penilaian kinerja yang diharapkan terdapat beberapa fenomena seperti meninggalkan pekerjaan tanpa izin sering absen, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai itu terlihat dari banyaknya pegawai yang masuk kerja siang (di atas jam 07.30 Wita) dan pulanginya lebih awal dari ketentuan masuk kerja jam 07.30 Wita, dan pulanginya 16.30 Wita sehingga untuk pelaksanaan absensi komputerisasi dilakukan manipulasi.

Fenomena tersebut sejalan penelitian Apiana (2023) pada tahun 2019 terdapat karyawan alfa atau tidak ada keterangan masuk perusahaan sebanyak 452 dengan total 657. Pada tahun 2020 karyawan yang alfa atau tidak ada keterangan masuk perusahaan tanpa alasan mencapai 477 dengan total 714. Dan pada tahun 2021 karyawan yang alfa atau tidak ada keterangan masuk perusahaan mencapai 594 dengan total 819. Dari data tersebut terlihat bahwa terjadi peningkatan jumlah karyawan yang tidak hadir setiap tahunnya, rendahnya tingkat kehadiran di tempat kerja yang diakibatkan oleh kurangnya sanksi/hukuman terhadap karyawan yang bermasalah. Menurut Syardiansah (2019) yang melakukan penelitian mengenai disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pati Sari di Aceh Tamiang Syardiansah (2019). Selanjutnya hal penting yang juga dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan yaitu rotasi.

Rotasi pekerjaan merupakan suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan pimpinan puncak organisasi kepada seseorang yaitu pegawai (manajemen dan non manajemen) baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Tujuan rotasi kerja salah satunya adalah untuk menemukan suasana baru, karena kebosanan yang dialaminya. Perubahan suasana dan lingkungan baru yang terjadi menyebabkan pegawai membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri. Menurut Wilson Bangun (2012) rotasi kerja adalah menggerakkan para pegawai untuk mengerjakan lebih dari satu pekerjaan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan pada berbagai

bidang, mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi, menambah pengetahuan serta pengalaman para pegawai, sedangkan kinerja. Menurut Lijan Poltak Sinambela dkk. (2011), kinerja pegawai diartikan sebagai kemampuan pegawai untuk melakukan keterampilan tertentu. Kinerja pegawai sangat diperlukan, karena dengan kinerja ini dapat diketahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Untuk melakukan ini, perlu untuk menentukan standar yang jelas dan terukur dan menyatukannya untuk referensi.

Hal ini sesuai penelitian oleh Sutrisna (2018) yang menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sutrisna, 2018). Menurut Salih (2017) Rotasi membawa manfaat secara tidak langsung bagi organisasi, karena karyawan memiliki banyak keterampilan yang memungkinkan manajemen untuk merencanakan lebih banyak pekerjaan, beradaptasi dengan perubahan dan mengisi lowongan. Selain rotasi, juga berpihak pada pengembangan sumber daya manusia. Rotasi kerja dianggap memiliki banyak manfaat bagi karyawan. Begitupula dengan Bank BRI Kantor Cabang Singaraja terutama unit tenaga pemasar telah melakukan rotasi pekerjaan selama ini kepada pegawai namun hasil yang diperoleh belum sesuai dengan harapan organisasi terlihat dari fenomena yang terjadi di lapangan pegawai kurang terlatih dengan berbagai antar jenis pekerjaan. Pegawai kurang berpengalaman menghadapi pekerjaan yang lebih menantang sehingga tidak mampu menyesuaikan kompetensi yang dimiliki sebagian besar pegawai mengalami rasa jenuh karena terlalu lama ditempatkan dalam suatu unit, kondisi kerja yang tidak kondusif misalnya peralatan yang diperlukan kurang memadai atau kondisi tidak baik sehingga menjadi alasan bagi pegawai untuk tidak melaksanakan tugasnya, jabatan yang diduduki yang tidak profesional mengakibatkan keberhasilan yang tidak maksimal dan tidak dapat mencapai target yang ditetapkan atau tujuan yang akan dicapai

Sejalan dengan penelitian Nasution (2022) yang melakukan wawancara juga kepada karyawan dari Bank Bjb Syariah Pusat Kota Bandung survei awal yang dilakukan peneliti yaitu menanyakan mengenai rotasi pekerjaan di Bank Bjb Syariah Pusat Kota Bandung, dari hasil wawancara diperoleh fenomena yaitu,

penyesuaian diri, disana banyak karyawan yang merasa canggung dengan rekan kerja serta pekerjaan yang baru dan juga masih terdapat karyawan yang membutuhkan waktu lebih untuk mebiasakan diri dengan lingkungan barunya.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan secara langsung dan data yang diperoleh di Bank BRI Kantor Cabang Singaraja, dari 84 responden yang sebagian meninggalkan pekerjaan tanpa izin sering absen, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai itu terlihat dari banyaknya pegawai yang masuk kerja siang (di atas jam 07.30 Wita). Kemudian timbul pemikiran bahwa bagaimana jika faktor pengaruh motivasi, disiplin kerja & rotasi faktor tersebut saling berkesinambungan, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: " Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Rotasi Terhadap Kinerja Tenaga Pemasar Kredit Mikro di Bank BRI Singaraja".

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan paparan latar belakang yang telah diuraikan di atas, beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Terkait belum optimalnya kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja maka perlu dikaji penelitian tentang faktor-faktor terkait mempengaruhi kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja seperti kurangnya motivasi.
2. Seringnya karyawan datang terlambat ke kantor, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai itu terlihat dari banyaknya pegawai yang masuk kerja di atas jam 07.30 Wita, maka dari itu perlu dilakukan penelitian tentang disiplin kerja pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja.
3. Rentang waktu rotasi karyawan yang cukup lama menyebabkan kebosanan dalam lingkungan kerja, maka perlu dilakukan penelitian tentang rotasi tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja.

### **1.3 Batasan Masalah**

Permasalahan yang dapat dijumpai berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan secara langsung dan data yang diperoleh di Bank BRI Cabang Singaraja, dari 84 responden yang saya amati sebagian meninggalkan pekerjaan tanpa izin sering absen, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai itu terlihat dari banyaknya pegawai yang masuk kerja siang (di atas jam 07.30 Wita). Kemudian timbul pemikiran bahwa bagaimana jika faktor pengaruh motivasi, disiplin kerja & rotasi faktor tersebut saling berkesinambungan, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Mengingat keterbatasan waktu, sumberdaya peneliti, dan skala prioritas, maka pada penelitian ini hanya terbatas pada pemecahan masalah sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja
3. Pengaruh rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja ?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja?
3. Bagaimana pengaruh rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja?
4. Bagaimana pengaruh motivasi, disiplin dan rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji mengenai:

1. Menganalisis motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja.
2. Menganalisis rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja.
3. Menganalisis rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja.
4. Menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja dan rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1.6.1 Manfaat teoritis:

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan *literature* dan perkembangan ilmu pengetahuan terkait motivasi, disiplin kerja dan rotasi terhadap kinerja di Indonesia dan khususnya bagi pihak-pihak yang berkepentingan di Bank BRI Singaraja.

### 1.6.2 Manfaat praktis.

Hasil penelitian ini bagi perusahaan dapat dijadikan referensi dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih baik dan melakukan pembenahan organisasi baik dari sisi perencanaan sumber daya manusia maupun penempatan orang-orang dengan kompetensi yang sesuai dengan syarat dan standar jabatan yang diduduki serta pemberian kompensasi kerja yang layak.

### **1.7 Penjelasan Istilah**

1. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merasa hanya melakukan tindakan.
2. Disiplin kerja adalah bagian terpenting dari fungsi manajemen sumber daya manusia apabila disiplin pegawainya tinggi maka semakin tinggi pula kinerjanya.
3. Rotasi adalah metode pelatihan dan pengembangan dimana pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman pegawai.
4. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh pegawai.

### **1.8 Asumsi Penelitian**

Asumsi penelitian ini adalah secara parsial terdapat pengaruh signifikan motivasi, disiplin kerja dan rotasi terhadap kinerja tenaga pemasar kredit mikro di Bank BRI Singaraja. Dengan adanya penelitian ini maka diharapkan memberikan sumbangan pemikiran terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan.

### **1.9 Rencana Publikasi**

Pada akhir laporan penelitian ini akan direalisasikan menjadi sebuah artikel yang rencananya dipublikasikan pada jurnal ilmiah “Jurnal Ekonomi” yaitu sebuah jurnal terakreditasi Sinta 4 yang dikelola oleh Sean Institute.