

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* pada bidang usaha jasa kurir, logistik, dan juga transaksi keuangan. Sebagai salah satu badan usaha milik negara, PT. Pos Indonesia (Persero) mencoba untuk bertahan dan berkembang dengan meningkatkan kualitas pelayanan, memberikan harga yang kompetitif dan relatif terjangkau serta melakukan promosi yang gencar melalui berbagai media iklan, dengan tujuan untuk lebih “mengenalkan” perusahaan kepada masyarakat, hal ini dilakukan dalam rangka mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru sebanyak mungkin.

Sampai sekarang dapat dikatakan bahwa Pos Indonesia masih tetap sebagai salah satu perusahaan jasa dengan jaringan distribusi yang terbesar di Indonesia. Jumlah kantor pos di Indonesia kini sekitar 3.800-an kantor online dengan sebarannya yang mencapai 25.000 titik layanan (*unit point of sales*) dan telah mencakup 100 persen kota dan kabupaten di Indonesia serta telah menjangkau hampir seluruh kecamatan di tanah air. PT.Pos Indonesia juga didukung oleh armada layanan bergerak sebanyak 418 unit, 10.523 unit kendaraan, serta 28.900 karyawan. Lebih dari 90 perusahaan kini menjalin kemitraan dengan Pos Indonesia. Mereka berasal dari berbagai sektor, seperti jasa keuangan, perbankan, listrik, air minum, pajak, hingga zakat. Tak hanya perusahaan domestik, entitas bisnis dari perusahaan global seperti UPS, Cardig International, dan Western

Union pun telah menjadi mitra utama Pos Indonesia. Bahkan bagi Western Union, Pos Indonesia merupakan agen yang terpenting dan terbesar di Asia Pasifik.

Sebagai gambaran, daerah kerja PT. Pos Indonesia dibagi kedalam 11 regional yang meliputi seluruh wilayah yang ada di Indonesia. Regional I berkedudukan di Medan, dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Aceh dan Sumatera Utara. Regional II berkedudukan di Padang, dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau. Regional III berkedudukan di Palembang, dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Sumatera Selatan, Lampung, Bangka Belitung, Jambi, dan Bengkulu. Regional IV berkedudukan di Jakarta, dengan wilayah kerja meliputi daerah Jakarta, Bekasi, dan Tangerang. Regional V Berkedudukan di Bandung, dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Jawa Barat dan Banten. Regional VI berkedudukan di Semarang, dengan daerah kerja meliputi Provinsi Jawa Tengah dan Yogyakarta. Regional VII berkedudukan di Surabaya, dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Jawa Timur. Regional VIII berkedudukan di Denpasar, dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur. Regional IX berkedudukan di Banjarmasin, meliputi seluruh wilayah Kalimantan. Regional X berkedudukan di Makasar, dengan wilayah kerja meliputi seluruh wilayah Sulawesi, Provinsi Maluku, dan Provinsi Maluku Utara. Regional XI berkedudukan di Jayapura, dengan wilayah kerja meliputi seluruh wilayah Papua.

Dari sebelas regional yang ada, Regional IV Jakarta adalah kontributor pendapatan terbesar perseroan secara keseluruhan. Tercatat lebih dari 50% pendapatan PT. Pos Indonesia disumbang dari Regional IV Jakarta. Maka dapatlah dikatakan, jika Regional IV Jakarta adalah barometer kinerja PT. Pos Indonesia

secara keseluruhan. Ironisnya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir terjadi stagnasi kinerja terhadap Regional IV Jakarta.

Tabel 1.1.
Pendapatan Regional IV Jakarta Periode 2016 s/d 2018

Nama Rekening	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
PENDAPATAN			
Pendapatan Surat Pos dan Paketpos	997.916.904.611	935.503.592.664	806.970.343.614
Pendapatan Jasa Keuangan	450.498.593.414	318.132.147.113	192.619.110.119
Pendapatan Ritel dan Properti	82.915.433.190	90.335.687.412	99.009.745.976
Pendapatan Logistik	-	-	1.164.537.843
Pendapatan Teknologi Informasi	-	-	-
Pendapatan Lainnya	4.503.541.604	11.560.085.810	4.752.234.112
Pendapatan Keuangan	10.295.130.859	9.784.527.573	17.984.660.322
Jumlah Pendapatan	1.546.129.603.678	1.365.316.040.572	1.122.500.631.986

Sumber: Data Primer (Bagian Keuangan dan Akuntansi Reg IV Jakarta)

Dari data diatas terlihat, betapa tidak mengembirkannya kinerja yang diraih oleh PT. Pos Indonesia-Regional IV Jakarta. Padahal bisnis Industri kurir dan logistik, dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan yang sangat signifikan, hal ini ditandai dengan terus bermunculannya perusahaan yang memiliki usaha sejenis dengan Pos Indonesia, baik itu dari dalam negeri maupun perusahaan kurir/logistik dari luar negeri.

Salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen untuk dilakukan peningkatan ke arah yang lebih baik adalah faktor SDM. Faktor peningkatan kualitas SDM merupakan tantangan internal terbesar dalam mengangkat performa perseroan untuk menghadapi ketatnya persaingan di industri jasa kurir. Dan salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh Manajemen PT. Pos Indonesia, khususnya Regional IV Jakarta adalah bagaimana

dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, khususnya kinerja para manajer lini pertama yang bertugas di suatu UPT (unit pelaksana teknis), atau yang biasa disebut dengan Kantor Pos. Peran manajer di suatu Kantor Pos sangatlah penting. Manajer di suatu Kantor Pos merupakan fungsi hirarki struktural terendah / terdepan di perusahaan. Melalui manajer di kantor pos-lah, program-program kerja perusahaan dapat diketahui dan dipahami secara baik oleh seluruh karyawan yang ada.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh lembaga riset Gallup yang dilakukan di tahun 2012, yang menyatakan bahwa “Manajer yang buruk (tidak kompeten) memberi dampak biaya milyaran dollar tiap tahunnya, bahkan bisa menjatuhkan perusahaan. Ditambahkan, bahwa dari studi yang dilakukan selama dua dekade dan melibatkan hampir 27 juta karyawan yang ada di Amerika Serikat, ditemui bahwa manajer dengan tingkat kompetensi yang rendah (buruk) menempati 82% dari jumlah manajer yang ada. Manajer berkontribusi pada minimal 70% varian nilai keterlibatan karyawan (*employee engagement*) diseluruh unit bisnis. Artinya dapat disimpulkan bahwa dengan keberadaan manajer yang buruk disebuah perusahaan, menyebabkan sebagian besar karyawan gagal untuk mengembangkan dan memberikan kontribusi ditempat mereka bekerja”.

Untuk itu, dalam rangka meningkatkan kinerja dari para manajernya, perseroan perlu memberi perhatian pada peningkatan kualitas para manajer, agar didapatkan kompetensi yang sesuai seperti yang diharapkan oleh perseroan. Dimana salah satu cara dalam mengembangkan serta meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh para manajer, adalah dengan melalui rotasi jabatan.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Musawir, Wardi dan Rasyid yang dilakukan ditahun 2018, yang menyatakan bahwa kinerja karyawan

sangat dipengaruhi oleh kebijakan rotasi pekerjaan. Sebab, ketika penempatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tidak tepat, hal tersebut dapat mengurangi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja secara keseluruhan. Jika karyawan puas dalam penempatan kerja, maka cenderung akan berperilaku baik dalam bekerja (Musawir, Wardi dan Rasyid, 2018).

Bennett dalam Muazza dan Syarifuddin menyatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah rencana penggantian yang direncanakan oleh pemimpin terhadap stafnya di beberapa bagian pekerjaan dalam satu periode tertentu, dengan tujuan menambah keterampilan, meningkatkan produktivitas, serta memperbaiki motivasi (Muazza dan Syarifuddin, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Taiwo, Enitilio, dan Abioudun pada tahun 2019, yang berjudul *“Effect of Job Rotation on Employees’ Performance in Nigerian Banks*, menyimpulkan bahwa *“Regular job rotation will increase the ability and versatility of employees. Job rotation is the best and inexpensive training that an organization can do in order to make employees perform better”*. (Taiwo, Enitilio, dan Abioudun, 2019). Rotasi pekerjaan yang dilakukan secara teratur akan meningkatkan kemampuan dan keserbagunaan karyawan. Ditambahkan, bahwa rotasi pekerjaan merupakan pelatihan terbaik dan murah, yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam rangka membuat karyawan lebih baik dalam berkinerja. Ditambahkan oleh Tumipa dan Rumokoy dalam penelitian yang dilakukan di tahun 2018, menyatakan bahwa rotasi pekerjaan dapat mengembangkan kinerja karyawan, selain itu pelaksanaan rotasi jabatan selalu membawa dampak positif, baik bagi karyawan maupun bagi organisasi (Tumipa dan Rumokoy, 2018).

Dressler menyatakan bahwa “*Job rotation means moving managers from department to department to broaden their understanding of the business and to test their abilities*” (Dressler, 2015). Sementara Salih (2017) menambahkan bahwa pentingnya rotasi jabatan telah lama dikenal dan dilakukan oleh hampir seluruh perusahaan yang ada didunia. Lebih lanjut dikatakan bahwa rotasi jabatan adalah cara terbaik bagi organisasi dalam rangka mengembangkan karyawan, manajer, dan eksekutif yang dimilikinya. Selain itu perusahaan akan dapat mendapat banyak keuntungan dari pelaksanaan rotasi pekerjaan yaitu pegawai akan menjadi lebih berkompeten dalam beberapa jenis pekerjaan (Untari dan Muliadi, 2018). Pendapat Salih, Untari, dan Muliadi diperkuat oleh hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Tarus di tahun 2014, yang menyatakan bahwa program rotasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi sebagai sebuah strategi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tinggi ditempat kerja. Dapat disimpulkan, bahwa ketika rotasi jabatan dilakukan secara teratur, maka hal tersebut cenderung akan mempengaruhi organisasi untuk berkinerja lebih tinggi (Tarus, 2014).

Hal diatas mengandung pengertian bahwa salah satu metode pengembangan yang dapat dijalankan oleh perseroan untuk mengembangkan kemampuan (kualifikasi) yang dimiliki oleh para manajernya, adalah dengan melalui rotasi pekerjaan (rotasi jabatan). Dengan harapan, melalui rotasi jabatan akan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi para manajer. Jaime dalam Jocom, Lambey, dan Pandowo (2017) mengatakan bahwa rotasi jabatan dapat meningkatkan kesehatan psikologis dan fisik karyawan melalui penciptaan efek yang positif, memfasilitasi kesehatan mereka, serta meningkatkan variasi pekerjaan, dimana semua hal tersebut dalam rangka menjaga minat karyawan terhadap pekerjaan yang digelutinya.

Suatu pekerjaan yang bersifat rutin serta monoton dan hanya mengerjakan satu hal yang sama dalam jangka waktu yang lama tentunya dapat menimbulkan kebosanan atau kejenuhan dimana hal ini akan berimbas terhadap semangat kerja dan kegairahan kerja yang akan menurun.

Karenanya, tidak jarang kinerja karyawan (manajer) mengalami kondisi perasaan yang belfluktuasi. Charity (2015) menyatakan bahwa *“Job rotation is the best way to keep employees away from the boredom of routine work. This condition is thought to have something to do with the length of a person's work period in one section or one job only”*. Rotasi pekerjaan adalah cara yang paling tepat untuk menjauhkan karyawan dari kebosanan akibat rutinitas pekerjaan. Kondisi seperti itu diduga ada hubungannya dengan terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu bagian atau di satu pekerjaan saja. Akibatnya timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan karyawan (manajer).

Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia, kondisi seperti itu tidak bagus. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan/karyawan secara berkala dan terencana.

Menurut Mohan dan Gomathi (2015), *“Top management needs to find ways in which they can meet the needs of their employees and make them feel engaged in the work they do. One of the ways that can be taken by management is by doing job rotation”*. Manajemen puncak perlu menemukan cara dimana mereka dapat memenuhi kebutuhan karyawannya dan membuatnya untuk terus merasa terlibat (*engaged*) dengan pekerjaan yang dilakukannya. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen, adalah dengan melakukan rotasi jabatan/rotasi pekerjaan.

Rotasi jabatan/rotasi pekerjaan, memberikan peluang kepada karyawan, untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, agar pekerjaan yang dilakukannya dapat berjalan secara efektif.

Rotasi jabatan adalah salah satu cara terbaik untuk memotivasi karyawan, dengan cara mendiversifikasi kegiatan mereka. Dengan rotasi jabatan yang baik, maka hal tersebut akan memperpanjang umur organisasi. Organisasi menjadi adaptif terhadap perubahan yang terjadi, karena didukung oleh karyawan yang terampil. Ditambahkan oleh Yavarzade, Rabie, and Hoseini (2015), "*By having skilled, flexible, agile, and capable employees, it will be able to speed up the work process and save time and resources used*". Dengan memiliki karyawan yang terampil, fleksibel, tangkas, dan cakap, maka hal tersebut akan dapat mempercepat proses kerja serta menghemat waktu dan sumber daya yang digunakan.

Roger Chevalier (2007) dalam bukunya yang berjudul *A Manager's Guide To Improving Workplace Performance*, mengatakan bahwa: "*Job rotation is another way of adding motivators, addressing some of the core dimensions of a job. By moving your people through the various tasks that need to be done, they will gain a better understanding of the work (task identity) and will see its importance (task significance), and they will also expand their skills (variety of skills)*"

Tetapi, rotasi atau perputaran pekerjaan tidaklah selalu berjalan lancar. Bisa saja rencana rotasi pekerjaan (rotasi jabatan) yang sudah diprogramkan oleh perseroan, menimbulkan protes dari karyawan yang merasa dirinya sudah mapan pada posisi yang sekarang. Oleh sebab itu kebijakan tersebut harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan (manajer). Kemudian perlu juga dilakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan, bahwa rotasi pekerjaan (rotasi

jabatan) ini adalah hal yang biasa, dan ini dilakukan dengan tujuan untuk *refresh* serta mengembangkan pengetahuan karyawan. Sosialisasi mengenai rotasi jabatan perlu dilakukan, agar para karyawan tidak merasa diperlakukan secara tidak adil.

Hal lain yang penting juga dipertimbangkan bahwa rotasi pekerjaan harus berbasis kompetensi dari karyawan bersangkutan. Mereka harus disiapkan lebih dahulu paling tidak dalam bentuk orientasi di tempat pekerjaan yang baru. Perusahaan yang peduli dengan karyawannya (manajernya) harus memikirkan setiap pegawainya untuk bisa mendapatkan pengalaman di bidang pekerjaan yang berbeda. Hal ini sangat bermanfaat untuk menjadikan karyawan sebagai seorang yang "*multi tasking*".

Salah satu aspek penting di dalam manajemen sumber daya manusia untuk bisa menghasilkan seorang karyawan (manajer) yang *multi tasking* adalah dengan melakukan rotasi pekerjaan. Beberapa manfaat yang didapat, ketika perusahaan melakukan rotasi jabatan:

- a. Rotasi jabatan (rotasi pekerjaan) bermanfaat untuk mempertahankan semangat kerja karyawan yang cemerlang dan energik, serta membuat pekerjaannya tampak lebih menarik. Sering kali karyawan yang baik merupakan karyawan yang cerdas. Melakukan pekerjaan yang monoton dalam waktu yang lama, terutama bila karyawan sangat ahli dalam bidang itu, biasanya pada titik tertentu timbul kejenuhan (kebosanan).
- b. Dengan rotasi Jabatan (rotasi pekerjaan), perusahaan menawarkan peluang baru dalam satu bagian lain yang memiliki fungsi dan tugas yang berbeda.

- c. Selain itu, rotasi jabatan juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap posisi barunya, karena merasa ada sesuatu yang baru dan menantang untuk dia kerjakan dengan senang hati.
- d. Dengan rotasi jabatan yang terpola dan terencana dengan baik, akan membuat karyawan (manajer) merasa nyaman dalam bekerja, sehingga tujuan akhir manajemen untuk menjadikan perusahaan sebagai tempat kerja yang menyenangkan dalam jangka panjang, dapat tercapai.

Namun demikian, rotasi jabatan manajer akan lebih efektif bila dilihat dari kinerjanya. Berdasarkan observasi serta wawancara yang penulis lakukan terhadap 21 Manajer di Kantor Pos Jakarta Utara, Kantor Pos Jakarta Timur dan Kantor Pos Jakarta Pusat, didapati jawaban bahwa selama ini perusahaan melakukan rotasi jabatan tidak didasarkan pada kinerjanya (keberbakatan dan pengalaman kerja yang dimiliki, serta pengawasan yang telah dilakukannya, tatkala Ia bertugas di bagian terdahulu). Padahal keberbakatan manajerial yang dimiliki, pengalaman kerja selama berdinias, serta pengawasan yang dilakukan ketika bertugas sebagai manajer di suatu bagian, merupakan faktor penting dan harus dijadikan pertimbangan oleh manajemen, ketika akan merotasi seorang manajer ke bagian lain.

Pela dan Inayati mengatakan bahwa “keberbakatan dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*)” (Pela dan Inayati, 2011). Karyawan (manajer) yang berkualitas (*talent manager*), merupakan unsur penting bagi perusahaan. Keberbakatan yang dimiliki oleh karyawan, akan menghasilkan jajaran manajemen yang kompeten. Menurut Sparl, “keberbakatan manajerial dari sebuah kompetensi manajemen saat ini dipandang sebagai satu-satunya keuntungan

strategis jangka panjang dari sebuah perusahaan” (Sparl et.al, 2013). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sidek dan Muhammad yang berjudul “*Managerial Competencies and Small Business Growth: Empirical Evidence From Microfinance Participants*” menyatakan bahwa “*In general, managerial competence plays an important role in business growth*” (Sidek dan Mohamad, 2013).

Sementara itu Veliu dan Manxhari menyatakan bahwa “Salah satu kriteria paling penting untuk memiliki manajer yang efektif, dilihat dari kompetensi/keberbakatan yang dimilikinya. Manajer memiliki tugas yang berat, karena harus memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya. Oleh sebab itulah saat ini pengembangan kompetensi manajer untuk dapat memiliki keberbakatan manajerial, telah menjadi salah satu prioritas utama organisasi (Veliu dan Manxhari, 2017) Begitu pentingnya keberbakatan manajerial, Purohit dan Shah dalam penelitiannya menyatakan bahwa “Keberbakatan manajerial yang dimiliki oleh seorang manajer, tidak hanya meningkatkan kinerja keuangan saja, tetapi juga mempengaruhi perspektif lain dari penilaian *balance scorecard* terhadap sebuah organisasi (Purohit dan Shah, 2018). Ditambahkan bahwa identifikasi dan pengembangan kompetensi manajerial adalah alat penting dari manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Dengan Perubahan dan perkembangan yang dinamis, maka keberbakatan manajerial dipandang penting untuk mencapai keunggulan yang kompetitif (Konigova, Hana, dan Jiri, 2012). Keberbakatan manajerial sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ha ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Yahya dan Elsayed, yang menyatakan bahwa “Pengembangan sumber daya manusia dan latar belakang manajerial, memiliki pengaruh yang

tinggi terhadap peningkatan kompetensi manajerial organisasi” (Yahya dan Elsayed, 2012)

Meningkatnya persaingan memaksa perusahaan untuk memperkerjakan manajer yang kompeten (Laguna, Wiechetek, dan Talik, 2012). Perusahaan yang ingin unggul dan ingin menjadi pemimpin pasar (*market leader*), suka tidak suka harus menarik dan mempertahankan karyawan (manajer) yang unggul, atau yang mempunyai keterampilan yang tinggi. Keberbakatan manajerial menjadi salah satu kunci membangun kesuksesan perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misi, serta menciptakan nilai tambah untuk meningkatkan kinerja bisnis (Manxhari, Veliu, dan Jashari, 2017). Bashir dan Mwiti dalam penelitian yang dilakukan di tahun 2017, mengidentifikasi beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, untuk meningkatkan produktivitas para staf yang menjadi bawahannya, diantaranya; keterampilan teknis, keterampilan konseptual, keterampilan mengelola manusia, serta keterampilan mengelola informasi (Bashir dan Mwiti, 2017).

Karena hanya dengan karyawan/manajer terbaik, dalam jumlah yang memadai, dan pada posisi yang tepat, serta melalui pendayagunaan yang optimal sajalah, yang dapat mendorong perbaikan dan pertumbuhan secara terus menerus didalam perusahaan.

Pengaruh Keberbakatan manajerial terhadap rotasi jabatan sudah pernah dilakukan peneliti sebelumnya salah satunya adalah *Michael a. Campion, lisa cheraskin, eli lilly and company michael j. Stevens* dalam penelitian tentang *Career Related Antecedents And Outcomes Of Job Rotation* menunjukkan bahwa “*Tenure and performance, related to career outcomes, such as salary and promotion, and rotation have a positive effect, and perceptions of having talent or and skills*

rotation can be a proactive way to increase the value of career development from work assignments” atau dapat disimpulkan bahwa masa kerja dan kinerja, terkait erat dengan karir, gaji dan promosi, dan Rotasi memiliki pengaruh positif, dan persepsi tentang bakat dan keterampilan bisa menjadi cara proaktif untuk meningkatkan nilai pengembangan karir dari tugas kerja (Champion, Cheraskin, Lili dan Stevens, 1994). Hal serupa juga dinyatakan oleh Ncube dan Chimuneka, dalam penelitian yang berjudul *The Effect of Managerial Competencies on The Performance of Small and Medium Enterprises in Makana Municipality, South Africa*, menyatakan bahwa “keberbakatan manajerial yang ditunjukkan dengan kemampuan berkomunikasi, kompetensi melakukan perencanaan, dan kemampuan melakukan proses manajemen, akan memberikan efek terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Ncube dan Chimuneka, 2019). Mempertegas apa yang telah dinyatakan oleh penelitian sebelumnya, hasil studi yang dilakukan oleh Chye et al di tahun 2010, menyatakan bahwa “*Managerial competencies plays a very important role for the development of an organization*”. Keberbakatan manajerial memainkan peran yang sangat penting bagi pengembangan sebuah organisasi.

Faktor kedua, yang diduga mempengaruhi berhasil tidaknya program rotasi jabatan (rotasi pekerjaan) manajer di Kantor Pos, adalah Pengalaman Kerja (*work experience*) yang dimiliki oleh manajer itu sendiri. Pengalaman Kerja (*work experience*) adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dewasa ini, pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, merupakan komponen penting bagi perusahaan. Oleh sebab itu organisasi harus memastikan bahwa pengalaman yang dilalui dan diterima oleh karyawan adalah pengalaman yang positif. Karena hal tersebut dapat

mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dan ini akan menjadi semakin penting, untuk memastikan bahwa karyawan berbakat yang mereka miliki tetap terus bekerja dan tidak pindah ke organisasi lain (Soni, Chawla, dan Sengar, 2017).

Sementara itu, Ranupandojo menyatakan bahwa “pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik” (Ranupandojo, 2004). Ditambahkan oleh Ani, bahwa “pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan kualitas layanan dan menciptakan loyalitas pelanggan” (Wulandari, 2017). Sedangkan Trijoko, Sugama, dan Maha menyatakan bahwa “pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu” (Trijoko, Sugama dan Maha, 2004).

Yang dimaksud dengan pengalaman kerja (manajer) adalah berapa lama/berapa tahun masa kerja yang dimiliki, serta telah berapa bagian/divisi/departemen yang telah dijabat oleh manajer selama ia berkarir di perusahaan/kantor Pos (jenis pekerjaan dan jabatan yang pernah diduduki oleh manajer, serta berapa lama menjabatnya). Powell menambahkan ada sejumlah keuntungan yang bisa diperoleh dari pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, diantaranya perusahaan dapat mengefektifkan biaya pelatihan yang biasanya diperuntukkan untuk menghasilkan tenaga kerja terampil ataupun semi-terampil (Powell, 2006). Hasil positif juga disampaikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hamori dan Koyuncu, yang menyatakan bahwa “Pengalaman kerja yang cukup disuatu bidang yang dimiliki oleh seorang karyawan, sangatlah berharga, karena dapat membantu mempercepat pengambilan keputusan didalam

pekerjaannya (Hamori dan Koyuncu, 2014). Sementara itu menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Ningrum dan Wedari, Pengalaman kerja adalah faktor yang paling mempengaruhi pertumbuhan bisnis. Pengalaman kerja yang tinggi menyebabkan pertumbuhan bisnis yang meningkat (Ningrum dan Wedari, 2017).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ochonma dkk, yang dilakukan di tahun 2018, menyatakan bahwa “*Regardless of the academic ability of a manager, work experience is a major factor affecting their long-term job performance*”. (Ochonma et all, 2018). Terlepas dari kemampuan akademis yang dimiliki oleh seorang manajer, pengalaman kerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja pekerjaan mereka dalam jangka panjang. Dengan pengalaman kerja yang semakin baik maka manajer diharapkan dapat memberikan kinerja yang bagus dan menjadi contoh bagi karyawan/staff yang baru bergabung kedalam perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berkaitan dengan pengalaman kerja yang dimiliki adalah dengan memberikan pelatihan terhadap karyawan yang bersangkutan.

Pengaruh Pengalaman kerja terhadap rotasi jabatan sudah pernah dilakukan peneliti sebelumnya salah satunya adalah Anil, Gupta, Govindarajan dengan judul *Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation* menunjukkan hasil bahwa pengalaman pemasaran / penjualan yang lebih besar, kemauan yang lebih besar untuk mengambil risiko, dan toleransi yang lebih besar terhadap ambiguitas pada bagian manajer umum SBU berkontribusi terhadap efektivitas dalam kasus SBU "membangun" namun menghambatnya dalam kasus ini (Gupta dan Govindarajan, 1984). Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Muntazeri dan Indrayanto di tahun 2018, menyatakan bahwa “semakin banyak penggunaan keterampilan kerja

masa lalu seorang karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang didapatnya”. Hal ini membuktikan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Muntazeri dan Indrayanto, 2018). Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bouhawia, Irianto, dan Baridwan (2015), menyatakan bahwa *“an employee with high work experience can produce more innovative and quality work”*. Seorang karyawan dengan pengalaman kerja yang tinggi, dapat lebih menghasilkan pekerjaan yang inovatif dan berkualitas.

Faktor terakhir, yang diduga mempengaruhi keberhasilan program rotasi jabatan manajer di Kantor Pos, adalah pengawasan. Seperti kita ketahui, pengawasan merupakan proses umum dari standar baku dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan cara membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan standar, dan apabila terdapat kesenjangan maka dilakukan perbaikan untuk memperbaiki kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution, yang menyatakan bahwa *“Pengawasan pada dasarnya mengatur apakah kegiatan yang dilakukan telah memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam perencanaan”* (Nasution, 2017). Sementara itu, Yousaf, Usman, dan Islam dalam penelitian yang dilakukan ditahun 2018, menyimpulkan *“Supervision is an important thing to do within an organization, because it can make a significant contribution to work improvement”*. (Yousaf, Usman, dan Islam, 2018). Pengawasan merupakan hal yang penting untuk dilakukan didalam sebuah organisasi, karena dapat memberikan kontribusi yang signifikan, terhadap peningkatan kerja.

Senada dengan penelitian diatas, Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bouheni yang berjudul *“The Effects of Supervision on Banking Performance*

European Evidence, menyatakan bahwa *"the supervision carried out has an impact on organizational performance"* (Bouheni, 2013). Sementara itu, Anjah dalam penelitian yang dilakukan di tahun 2017, menyoroti pentingnya peran seorang pengawas/manajer dalam hal pengawasan, lebih lanjut dikatakan bahwa "Pengawas memainkan peran yang sangat penting, karena memberikan pandangan mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh staf. Selain itu, Pengawas memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai visi organisasi, serta diharapkan juga dapat memberikan bantuan bimbingan, mengenai hal-hal yang dibutuhkan oleh bawahan/staf terkait dengan bidang pekerjaan yang dilakukannya (Anjah, 2017). Liu dan Batt dalam penelitian yang berjudul *"How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Service"*s, menyatakan bahwa *"Supervision by managers has a big role in improving employee performance"*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pembinaan yang dilakukan oleh manajer terkait dengan fungsi kepengawasan, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara objektif dari waktu ke waktu" (Liu dan Batt, 2010).

Ditambahkan oleh Robbins dan Judge, bahwa *"Supervision is the monitoring of activities carried out to ensure that what is done is as planned, and corrects any important deviations that occur"* atau dengan kata lain bahwa Pengawasan adalah pemantauan kegiatan yang dilakukan untuk memastikan apa yang dikerjakan sesuai seperti yang telah direncanakan, dan mengkoreksi setiap penyimpangan penting yang terjadi" (Robbins dan Judge, 2015). Sementara itu, Emgiek, Sutarto, dan Prihatin menyatakan bahwa "Semakin baik kualitas dan semakin intensif pengawasan manjerial, akan diikuti oleh peningkatan kinerja" (Emgiek, Sutarto, dan Prihatin, 2018). Hal yang sama juga dinyatakan oleh

Donkoh dan Dwamena bahwa “*Supervision can help identify staffing needs, and therefore it must be well planned and carried out professionally. Good supervision can encourage staff to introspect, where this is done in order to find solutions to any obstacles they face*”. (Donkoh dan Dwamena, 2014).

Pengawasan dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan staf, dan oleh karena itu pengawasan harus direncanakan serta dilakukan dengan baik dan profesional. Pengawasan yang baik dapat mendorong staf untuk berintrospeksi, dimana hal ini dilakukan dalam rangka menemukan solusi dari setiap kendala yang mereka hadapi. Hal tersebut mengandung pengertian bahwa pengawasan tidak hanya untuk mengontrol kegiatan yang sedang berjalan saja, tetapi juga digunakan untuk membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan standar yang berlaku.

Berdasarkan uraian teori diatas, maka yang dimaksud dengan pengawasan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas adalah; memastikan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan dilakukan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan (*standard operational procedure*) yang berlaku, kemudian mengevaluasi hasil pelaksanaan pengawasan yang dilakukan, serta meng-*coaching* dan juga melakukan mentoring agar karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen.

Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris faktor-faktor apa saja yang masih dominan mempengaruhi Rotasi Jabatan agar dapat mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu sekaligus menjadi bahan pertimbangan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan sehingga meminimalisir terjadinya kesalahan lagi di masa depan. Mengingat pentingnya mengetahui Rotasi Jabatan, akan dilakukan analisis yang lebih mendalam

mengenai **“Pengaruh Keberbakatan Manajerial, Pengalaman Kerja dan Pengawasan terhadap Rotasi Jabatan pada Manajer Kantor Pos di Wilayah Regional IV Jakarta”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang terkait dengan efektivitas rotasi jabatan pada manajer yang terjadi di PT. Pos Indonesia - Regional IV Jakarta, diantaranya:

1. Kurangnya keberbakatan manajerial yang dimiliki oleh manajer yang ada di PT. Pos Indonesia - Regional IV Jakarta, mengakibatkan lemahnya pembuatan keputusan ketika menentukan langkah – langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.
2. Rendahnya keberbakatan manajerial yang dimiliki oleh manajer yang ada di PT. Pos Indonesia – Regional IV Jakarta, membuat pengelolaan staf menjadi tidak optimal, sehingga tidak dapat mencapai target mutu yang kompetitif, sesuai dengan harapan perusahaan.
3. Keberbakatan manajerial manajer yang tidak sesuai dengan tugas yang sedang diembannya, membuat manajer tidak mampu menyeleraskan kompetensi yang dimilikinya dengan *core business* yang digeluti oleh organisasi.
4. Ketidakselarasan keberbakatan manajerial manajer dengan tugas yang diembannya, membuat proses bisnis yang terjadi, tidak dapat mengikuti tuntutan perubahan jaman.
5. Keberbakatan manajerial yang dimiliki oleh seorang manajer, belum dijadikan dasar dalam membuat kebijakan rotasi jabatan, hal ini mengakibatkan tidak efektifnya rotasi jabatan yang dijalankan oleh perusahaan.

6. Pengalaman manajerial yang dimiliki belum mendukung peran manajer dalam hal penyampaian pesan perusahaan kepada para staf, untuk melaksanakan tugas secara optimal.
7. Pengalaman manajerial yang dimiliki manajer belum mampu membuat para staf, mengerahkan kemampuannya secara maksimal.
8. Pengalaman manajerial yang dimiliki manajer belum mampu membentuk *team work* yang solid, yang dapat memberikan pengaruh yang baik untuk mencapai produktivitas kerja.
9. Pengalaman manajerial yang dimiliki belum mampu mendukung manajer merancang visi untuk membantu organisasi berkembang ke arah yang lebih baik.
10. Pengawasan Kerja yang dilakukan oleh manajer belum mampu dilakukan secara maksimal sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh staf, tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
11. Pengawasan kerja yang dilakukan manajer terhadap staf, belum mampu memberikan koreksi yang tepat, sehingga berdampak terhadap kinerja secara keseluruhan.
12. Belum optimalnya fungsi pengawasan kerja yang dilakukan oleh manajer berdampak langsung terhadap efektifitas rotasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi.

C. Batasan masalah

Agar disertasi ini lebih terarah, fokus, dan tidak meluas, penelitian dibatasi hanya pada Pengaruh Keberbakatan Manajerial, Pengalaman kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Rotasi Jabatan Pada Manajer di Kantor Pos - Studi Kasus Pada Manajer Kantor Pos di Wilayah Regional IV Jakarta.

Penelitian ini difokuskan pada Kantor Pos - Kantor Pos yang berada di wilayah kerja Regional IV Jakarta, yang dianggap dapat merepresentasikan keadaan/kondisi PT. Pos Indonesia secara keseluruhan. Di wilayah kerja Regional IV Jakarta, terdapat 12 (dua belas) Kantor Pos Besar, meliputi Kantor Pos Jakarta Pusat, Kantor Pos Jakarta Selatan, Kantor Pos Jakarta Barat, Kantor Pos Jakarta Timur, Kantor Pos Jakarta Utara, Kantor Pos Bekasi, Kantor Pos Tangerang, Divisi E-Commerce, Sentra Pengolahan Pos/Mail Processing Centre, Kantor Pos Filateli, KTSH, dan KTPL.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan pembatasan masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah keberbakatan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap rotasi jabatan pada manajer di Kantor Pos Indonesia Regional IV?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap rotasi jabatan pada manajer di Kantor Pos Indonesia Regional IV?
3. Apakah pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap rotasi jabatan pada manajer di kantor pos Indonesia Regional IV?
4. Apakah keberbakatan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengalaman kerja pada manajer di Kantor Pos Indonesia Regional IV?
5. Apakah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja pada manajer di Kantor Pos Indonesia Regional IV?
6. Apakah keberbakatan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja pada manajer di Kantor Pos Indonesia Regional IV?

7. Apakah keberbakatan manajerial melalui pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap rotasi jabatan pada manajer di Kantor Pos Regional IV Jakarta?
8. Apakah pengalaman kerja melalui pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap rotasi jabatan pada manajer di Kantor Pos Regional IV Jakarta?
9. Apakah keberbakatan manajerial melalui pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap rotasi jabatan pada manajer di Kantor Pos Regional IV Jakarta?

E. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas dari rotasi jabatan yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia – Regional IV Jakarta. Selama ini belum pernah ada penelitian yang menganalisa apa penyebab keberhasilan program rotasi jabatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi organisasi. Penulis berharap, dengan kajian yang dilakukan secara mendalam, akan didapati gambaran secara jelas dan obyektif mengenai bagaimana seharusnya implementasi rotasi jabatan yang efektif, yang dapat mendukung visi dan misi sebuah perusahaan.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hal-hal seperti berikut:

- 1) Untuk meneliti pengaruh antara keberbakatan manajerial terhadap rotasi jabatan, dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja pada manajer di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta
- 2) Untuk meneliti pengaruh antara pengalaman kerja terhadap rotasi jabatan pada manajer, dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.

- 3) Untuk meneliti pengaruh antara pengawasan kerja terhadap rotasi jabatan pada manajer, untuk memperbaiki pola kerja yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.
- 4) Untuk meneliti pengaruh antara keberbakatan manajerial terhadap pengalaman kerja pada manajer, dalam rangka mendorong terjadinya inovasi di PT. Pos Indonesia (Persero) - Regional IV Jakarta.
- 5) Untuk meneliti pengaruh antara pengalaman kerja terhadap pengawasan pada manajer, dalam rangka memperbaiki pengambilan keputusan yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.
- 6) Untuk meneliti pengaruh antara keberbakatan manajerial terhadap pengawasan kerja pada manajer, sebagai upaya untuk mengkreasikan mekanisme pengawasan agar lebih dinamis, dalam rangka meminimalisir deviasi yang terjadi di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.
- 7) Untuk meneliti pengaruh antara keberbakatan manajerial melalui pengalaman kerja terhadap rotasi jabatan pada manajer, dalam rangka membuat program rotasi jabatan yang tepat agar tercipta efektivitas kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.
- 8) Untuk meneliti pengaruh antara pengalaman kerja melalui pengawasan terhadap rotasi jabatan pada manajer, sebagai upaya meningkatkan komitmen di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.
- 9) Untuk meneliti pengaruh antara keberbakatan manajerial melalui pengawasan kerja terhadap rotasi jabatan pada manajer, dalam rangka memacu prestasi kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) – Regional IV Jakarta.

F. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian dengan judul Pengaruh Keberbakatan Manajerial, Pengalaman Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Efektivitas Rotasi Jabatan Pada Manajer Kantor Pos Di regional IV Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

a) Kegunaan Praktis

- 1) PT. Pos Indonesia (Persero), akan memperoleh informasi tentang Rotasi Jabatan yang baik yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja para manajernya.
- 2) PT. Pos Indonesia (Persero), dapat membuat suatu pengawasan kerja yang baik, agar program rotasi jabatan dapat berjalan dengan efektif, sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja para manajernya.
- 3) PT. Pos Indonesia (Persero), dapat menentukan manajer dengan pengalaman kerja dan bakat (kualifikasi) yang seperti apa, sebelum melakukan rotasi jabatan, agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja para manajernya.

b) Kegunaan Teoritis

- 1) Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam perkembangan pengetahuan khususnya di bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia tentang rotasi jabatan yang efektif, pengawasan kerja yang tepat, pengalaman kerja yang seharusnya dimiliki oleh manajer, serta bagaimana cara memperlakukan dan menempatkan manajer (karyawan) yang berbakat (bertalenta) agar dapat berkontribusi lebih besar untuk perkembangan yang berkesinambungan bagi perusahaan.

- 2) Bagi peneliti lain, akan mendapatkan referensi yang bermanfaat untuk penelitian selanjutnya di bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

G. State Of The Art

Sudah banyak penelitian yang mengkaji tentang rotasi jabatan, baik rotasi jabatan yang terjadi di perusahaan swasta maupun yang terjadi di instansi pemerintah. Namun demikian belum ada satupun penelitian yang khusus membahas mengenai penyebab keberhasilan dari suatu program rotasi jabatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi.

Penelitian ini mencoba untuk membahas secara mendalam mengenai beberapa faktor yang diduga mempengaruhi keberhasilan rotasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi. Dari observasi yang telah dilakukan selama kurang lebih 14 (empat belas) tahun di organisasi yang menjadi lokasi penelitian, serta wawancara terhadap para karyawan yang terkena rotasi jabatan, maka didapat beberapa faktor yang diduga sangat mempengaruhi keberhasilan dari rotasi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, yaitu; keberbakatan manajerial, penagalaman kerja, dan pengawasan kerja.

Berdasarkan objek, kasus, dan variable-variabel, penelitian dengan pendekatan kuantitatif ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian dengan pendekatan kualitatif yang sudah ada sebelumnya, seperti dalam penulisan ini menggunakan objek manajer atau karyawan struktural, kasus yang diambil adalah efektivitas rotasi jabatan yang terjadi di PT. Pos Indonesia – regional IV Jakarta dan menggunakan variabel-variabel keberbakatan manajerial, pengalaman kerja, dan pengawasan kerja sebagai variable eksogen, dan efektivitas rotasi jabatan sebagai variable endogen, serta menggunakan alat bantu penelitian *Structural Equation Modelling*, dan alat hitung statistik AMOS.

State Of The Art yang ditemukan pada penelitian ini adalah efektivitas rotasi jabatan dipengaruhi oleh keberbakatan manajerial, pengalaman kerja, dan pengawasan kerja, dimana variable yang paling tinggi mempengaruhi efektivitas rotasi jabatan adalah pengawasan kerja dengan nilai koefisien 0.64. Efektivitas rotasi jabatan dipengaruhi oleh keberbakatan manajerial, pengalaman kerja, dan pengawasan kerja, dimana variable yang paling rendah mempengaruhi efektivitas rotasi jabatan adalah keberbakatan manajerial dengan nilai koefisien 0.55.

Berdasarkan analisis penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan, diharapkan dapat ditemukan instrument-instrumen, indikator-indikator, variable-variabel dengan nilai loading faktor yang paling tinggi yang dapat mempengaruhi efektivitas rotasi jabatan dan nilai loading faktor yang paling rendah yang dapat mempengaruhi efektivitas rotasi jabatan sehingga dapat diketahui implikasi dan saran rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dari program rotasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi.

