

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah hal yang begitu sangat penting dalam menentukan keefektifan berjalannya suatu perusahaan. Sehingga sudah seharusnya perusahaan melakukan investasi dengan cara melaksanakan fungsi dari sumber daya manusia yaitu memulai perekrutan, penyeleksian, sampai pada mempertahankannya. Perubahan dinamis di lingkungan kerja saat ini. Organisasi-organisasi, termasuk Kementerian Hukum dan HAM, semakin menyadari pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung. Perkembangan teknologi, perubahan kebijakan, dan tuntutan pasar yang semakin kompleks mendorong organisasi untuk memperkenalkan strategi manajemen yang dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan menjaga keunggulan kompetitif.

Fenomena yang ada dan sering terjadi pada perusahaan atau organisasi adalah adanya kinerja karyawan yang sebelumnya baik bisa menjadi buruk ataupun sebaliknya, baik secara langsung maupun secara tidak langsung hal ini disebabkan adanya implementasi *Job Rotation*, permasalahan ini menjadi tantangan dan konsekuensi yang perlu dipertimbangkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi yang berperan penting dalam menjalankan roda pemerintahan di Indonesia. ASN bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan publik, dan menjaga integritas serta profesionalisme dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. (bkn.go.id 2023)

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 28 Tahun 2023, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi:

Perumusan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan, administrasi hukum umum, masyarakatan, keimigrasian, kekayaan intelektual, dan hak asasi manusia, koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di daerah, pelaksanaan pembinaan hukum nasional, perumusan, penyusunan, dan pemberian

rekomendasi strategi kebijakan di bidang hukum dan hak asasi manusia, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia, pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional, pelaksanaan tugas pokok sampai ke daerah, pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden.(Kemenkumham.go.id 2023)

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham). Upaya ini dilakukan untuk mewujudkan ASN Kemenkumham yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi dalam mendukung tugas dan fungsi kementerian.

**Pengembangan SDM:** Melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan, seperti pelatihan kepemimpinan, teknis, dan fungsional, memberikan kesempatan kepada ASN untuk mengikuti pendidikan formal dan informal untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, membangun budaya belajar dan pengembangan diri di lingkungan Kemenkumham.

**Peningkatan Sarana dan Prasarana:** Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung kinerja ASN, seperti gedung kantor, peralatan, dan teknologi informasi, membangun dan meningkatkan infrastruktur di lembaga

pemasyarakatan dan imigrasi, memperkuat sistem informasi dan database untuk mendukung proses kerja ASN.

**Pembentukan Budaya Kerja:** Membangun budaya kerja yang disiplin, profesional, dan berintegritas melalui berbagai program dan kegiatan, menerapkan kode etik dan standar perilaku ASN yang harus dipatuhi, memberikan penghargaan kepada ASN yang berprestasi dan memberikan sanksi kepada ASN yang melanggar aturan.

**Penguatan Sistem Meritokrasi:** Menerapkan sistem meritokrasi dalam promosi dan mutasi jabatan berdasarkan kompetensi dan kinerja, melakukan assessment dan evaluasi kinerja ASN secara berkala, memberikan kesempatan yang sama kepada semua ASN untuk berkembang dan maju dalam karirnya.

**Pencegahan Korupsi:** Melakukan pencegahan dan pemberantasan korupsi di lingkungan Kemenkumham melalui berbagai program dan kegiatan, membangun Zona Integritas di seluruh unit kerja Kemenkumham, memberikan edukasi dan penyuluhan kepada ASN tentang bahaya korupsi (KemenPANRB 2019).

Berikut adalah data Jumlah ASN berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (2019).

**Tabel 1. 1 Jumlah ASN Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (2019)**

Tahun	Jumlah ASN	Kenaikan/Penurunan
2015	4.593.604	
2016	4.374.341	-4,75%
2017	4.289.396	-1,93%
2018	4.185.503	-2,40%
2019	4.189.121	0,09%

(Badan Kepegawaian Negara 2019)

Sejalan dengan kebijakan pemerintah yaitu reformasi birokrasi yang merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan

efisien. Reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. (Kemenkopmk 2019).

Namun, terdapat permasalahan yang muncul didalam pendayagunaan aparatur negara. Terdapat 13 Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah kota Pangkalpinang dirotasi. Enam di antaranya memilih mengundurkan diri dari jabatan struktural dan menjadi fungsional. Termasuk kepala dinas komunikasi dan informatika. Pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan dilakukan Sekda Kota Pangkalpinang, Radmida Dawam di ruang rapat kantor wali kota, Jumat (1/11/2019) sore. (Bangkapos.com 2019)

Fenoma yang sama juga terjadi pada proses rekrutmen kepala sekolah (kepsek) di Gunungkidul tidak berjalan mulus. Usai dilantik, empat kepsek justru kompak menyatakan mundur. Salah satu alasannya, pertimbangan jarak. Plt Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Kabupaten Gunungkidul Kiswara mengatakan, ada ratusan formasi kepala sekolah yang dibuka. Setelah melalui proses seleksi dinyatakan lolos dan dilakukan pelantikan. “Tapi usai dilantik, empat kepala sekolah menyatakan mundur,” katanya saat dihubungi Minggu (5/12). (Jawapos.com 2021).

Berdasarkan data fluktuasi jumlah ASN dari tahun 2015 hingga 2019 dan fenomena pengunduran diri pasca-rotasi, terdapat celah penelitian (*research gap*) terkait dampak rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan

motivasi kerja di Kantor Kementerian Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.

Berdasarkan data dan informasi yang dipaparkan, terdapat beberapa temuan empiris terkait pegawai ASN di Kemenkumham. Rotasi ASN merupakan praktik memindahkan karyawan ke posisi baru dalam organisasi, dapat berdampak pada kinerja ASN. Di satu sisi, *Job Rotation* dapat meningkatkan kinerja dengan memperluas pengetahuan dan keterampilan, meningkatkan motivasi, dan mendorong adaptasi terhadap perubahan. Di sisi lain, *Job Rotation* juga dapat berakibat negatif pada kinerja, seperti penurunan produktivitas, stres, dan kesulitan dalam beradaptasi dengan peran baru.

Kinerja pegawai ASN di Kemenkumham perlu ditelaah lebih lanjut. Fluktuasi jumlah ASN menunjukkan ketidakstabilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang dapat mengganggu stabilitas dan kinerja organisasi.

Tingkat kepuasan kerja ASN yang belum optimal juga perlu diperhatikan. Faktor gaji dan tunjangan, beban kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk promosi menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja ASN. Rendahnya tingkat kepuasan kerja dapat berakibat pada rendahnya produktivitas dan moral kerja ASN yang dapat menurunkan kualitas pelayanan publik.

Rendahnya motivasi kerja ASN menunjukkan perlunya evaluasi terhadap sistem mutasi, rotasi dan pengembangan karir ASN. Hal ini dapat berakibat pada rendahnya

kinerja dan komitmen ASN terhadap pekerjaan yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan temuan empiris di atas, terdapat beberapa indikasi permasalahan terkait kinerja pegawai di Kemenkumham dengan adanya fluktuasi jumlah ASN menunjukkan ketidakstabilan dalam pengelolaan SDM, tingkat kepuasan kerja yang belum optimal menunjukkan perlunya perbaikan dalam berbagai aspek pekerjaan dan rendahnya motivasi kerja ASN menunjukkan kurangnya daya tarik ASN untuk mengikuti sistem mutasi dan rotasi yang ada didalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Job Rotation terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction dan Job Motivation di Kantor Kementerian Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual”***.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah *job rotation* mempengaruhi *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?
2. Apakah *job rotation* mempengaruhi *job satisfaction* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?
3. Apakah *job rotation* mempengaruhi *job motivation* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?



4. Apakah *job satisfaction* mempengaruhi *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?
5. Apakah *job motivation* mempengaruhi *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?
6. Apakah *job satisfaction* berperan dalam memediasi pengaruh *job rotation* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?
7. Apakah *job motivation* berperan dalam memediasi pengaruh *job rotation* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan menguji model pengaruh *job rotation* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM
2. Untuk menganalisis dan menguji model pengaruh *job rotation* terhadap *job satisfaction* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM
3. Untuk menganalisis dan menguji model pengaruh *job rotation* terhadap *job motivation* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM
4. Untuk menganalisis dan menguji model pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM
5. Untuk menganalisis dan menguji model pengaruh *job motivation* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM

6. Untuk menganalisis dan menguji model *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *job rotation* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM
7. Untuk menganalisis dan menguji model *job motivation* dalam memediasi pengaruh *job rotation* terhadap *employee performance* pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis yang sangat penting bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan teori mengenai *employee performance, job satisfaction, job motivation, dan job rotation*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya yang melakukan penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya variabel *employee performance, job satisfaction, job motivation, dan job rotation*.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

Selain manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis. Penelitian ini juga diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya *employee performance*, *job satisfaction*, *job motivation*, dan *job rotation*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan tugas manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan khususnya dalam bidang pelayanan birokrasi untuk meningkatkan *employee performance*, dengan memperhatikan *job satisfaction*, *job motivation*, dan *job rotation*.

#### 1.5. Keunikan Riset (State of Art)

*State of Art* pada penelitian ini melibatkan analisis dan perbandingan dengan penelitian-penelitian relevan terdahulu sebagai panduan untuk meneliti dampak implementasi *job rotation* terhadap *employee performance* di Kantor Kementerian Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual. Penelitian ini memberikan fokus khusus pada unit kerja tersebut, memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika dan tantangan unik yang dihadapi. Pengkajian *job rotation* sebagai langkah strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia memberikan kontribusi baru, mengingat masih sedikitnya penelitian yang membahas hal ini dalam konteks spesifik unit kerja tersebut.

Selain itu, penelitian ini menyoroti tingkat *job satisfaction* dan *job motivation* pegawai, yang merupakan faktor penting dalam memahami dinamika organisasi dan dampaknya terhadap hasil kerja. Penelitian ini relevan dengan fenomena yang sering terjadi di organisasi, dimana rotasi jabatan menyebabkan beberapa pegawai mengundurkan diri karena alasan yang beragam, termasuk ketidaknyamanan dan jarak. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam implementasi *Job Rotation* yang perlu diatasi untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

Selaras dengan upaya reformasi birokrasi pemerintah, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dinamika sumber daya manusia dan manajemen organisasi di lingkungan kementerian. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen yang lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Fokus penelitian ini adalah pada *employee performance* di Kantor Kementerian Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual. Penelitian ini menggunakan model mediasi untuk menganalisis pengaruh *job rotation* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* dan *job motivation*, dengan data primer yang dikumpulkan melalui survei kepada pegawai di kantor tersebut.