BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik, pemerintah berkewajiban untuk mewujudkan tujuan negara yang telah diamanahkan dalam Pembukaan Unadang-Undang Dasar 1945, salah satunya adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Pemerintah Daerah Kabupaten Rembang yang merupakan bagian dari Pemerintah secara nasional tentunya mendapatkan peranan yang penting dalam membantu Pemerintah Pusat mewujudkan amanah Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 tersebut. Hal inilah yang membuat Pemerintah Daerah Kabupten Rembang memiliki tanggungjawab yang sama dengan Pemerintah secara nasional dalam level daerah.

Perangkat Daerah Kabupaten Rembang salah satunya adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang memiliki peran yang strategis sebagai koordinator penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Rembang. Tentunya agar peran Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang ini bisa terlaksana dengan baik tidak terlepas dari dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, professional dan berkinerja tinggi. Pegawai mempunyai peranan yang sangat strategis dalam melaksanakan, memelihara dan mengembangkan tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat secara menyeluruh.

Visi dan Misi Kabupaten Rembang Tahun 2016-2021 merupakan gambaran pernyataan kondisi Kabupaten Rembang yang dicita-citakan pada tahun 2021. Visi Kabupaten Rembang Tahun 2016-2021 yaitu : "Terwujudnya masyarakat Rembang yang sejahtera, melalui peningkatan perekonomian dan sumber daya manusia, yang dilandasi semangat kebersamaan, pemberdayaan masyarakat dan kewirausahaan". (Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang Tahun 2016-2021)

Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yaitu 1) Mewujudkan Pemerintahan yang cepat, tangap, transparan, partisipatif dan berkeadilan sesuai prinsip pemerintah yang amanah. 2) Membangun Kemandirian Ekonomi Dan upaya penanggulangan kemiskinan berbasis sumberdaya daerah, maupun pemberdayaan masyarakat, serta terjaminnya kelestarian lingkungan hidup. 3) Meningkatkan intervensi serta mengembangkan pariwisata dan ekonomi kreatif. 4) Melanjutkan pembangunan infrastruktur yang merata dan berkualitas serta berdimensi kewilayahan. 5) Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan pendidikan yang terjangkau bagi semua lapisan masyarakat, termasuk pendidikan keagamaan. 6) Menciptakan stabilitas politik, pemerintahan, sosial dan mengembangkan budaya lokal serta meningkatkan upaya pengendalian penduduk dan tertib adminisrasi kependudukan. 7) Mewujudkan kedaulatan pangan dan kapasitas ekonomi rumah tangga berbasis pertanian dan perikanan. (Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang Tahun 2016-2021).

Dalam rangka mewujudkan system pemerintahan yang bersih dan berwibawa *(good governance)* serta mewujudkan pelayanan peblik yang baik, efesien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang professional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain ASN dalam menjalankan tugasnya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya berdasarka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dilihat dari jumlah maupun latar belakang pendidikan cukup memadai. Adapun komposisi jabatan aparatur dilingkungan Sekretariat Daerah sampai saat ini dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1. 1

Komposisi Jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

No	Eselon	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Eselon II	Sekretaris Daerah	1	0	1
2.	Eselon II	Asisten	3	0	3
3.	Eselon II	Staf Ahli	3	0	2
4.	Eselon III	Ka. Bagian	7	0	7
5.	Eselon IV	Ka Sub Bag	16	7	23
Jumlah			30	7	37

Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, 2019

Dalam sebuah organisasi pemerintahan seperti di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang masalah motivasi kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ditinjau dari hasil observasi banyak faktor yang bisa meningkatkan motivasi kerja pegawai, salah satunya adalah dengan memberikan promosi jabatan sesuai dengan kemampuan dan syarat-syarat yang telah ditentukan. Sehingga dengan adanya promosi jabatan tersebut diharapkan akan mampu mendongkrak motivasi kerja mereka.

Promosi pada dasarnya merupakan peningkatan jabatan maupun pangkat yang merupakan pengembangan pegawai karena dapat memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan dan prestasi kerjanya. Promosi dapat didasarkan atas kecakapan pegawai, senioritas atau masa kerja pangkat dan golongan pegawai. Promosi bagi sebagian pegawai merupakan salah satu bukti bahwa mereka memiliki kinerja yang bagus, sehingga para pegawai selalu menantikan hal ini setiap bekerja. Dari hasil observasi ada tiga hal yang sangat disukai oleh pegawai agar terus bisa memotivasi diri dalam bekerja. Pertama adalah gaji yang besar, kemudian kenyamanan dalam bekerja dan terakhir adalah promosi jabatan. Promosi jabatan tidaklah semudah yang kita bayangkan. Pegawai dituntut untuk selalu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang luas, namun Instansi akan tetap mencari kandidat yang lebih unggul untuk menempati jabatan terbaik sesuai dengan kompetensinya. Bagi karyawan lama mereka akan terasa seperti disingkirkan, saat banyak karyawan baru yang memiliki pendidikan cukup baik menduduki jabatan yang seharusnya dimiliki oleh senior (Edgar Schein, 2017).

Mengapa diperlukan adanya promosi jabatan, supaya pegawai selalu berusaha untuk memperbaiki kinerjanya, agar mereka bisa mendapatkan gaji besar dan bisa menduduki jabatan yang diinginkan. Namun demikian untuk bisa mendudukinya masih diperlukan usaha dan kerja keras dalam melewati seleksi dan promosi. Selain itu promosi jabatan juga akan mendorong pegawai, untuk lebih aktif dan kreatif.

Jika seorang pegawai loyal dan berintegritas, sudah dipastikan ia akan menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya dengan baik. Meskipun pekerjaan atau tugasnya itu tergolong berat maka pegawai tersebut akan berusaha untuk menyelesaikannya dengan kesabaran dan ketelitian. Dengan demikian, pegawai itu berhak mendapat promosi naik jabatan jika sudah teruji beberapa kali mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam penempatan pegawai baik melalui promosi jabatan atau rotasi kerja masih ditemui beberapa pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang penidikannya. Banyak pegawai dari pejabat fungsional dialih tugaskan atau dipromosikan ke pejabat structural, sehingga akan mempengaruhi Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Hal ini juga akan mempengaruhi motivasi kerja para pegawai yang berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang berdampak pada kinerja pegawai.

Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa contoh bukti penempatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang:

Tabel 1.2

Penempatan Pegawai dilihat dari Latar Belakang Pendidikan

No	Pendidikan	Penempatan	Jumlah/ orang
1.	Sarjana Pendidikan	Asisten	2
		Bagian Humas	1
		Bagian Umum	3
2.	Sarjana Peternakan	Bag. Pengadaan Barang/Jasa dan Pengendalian Pembangunan	2
3.	Sarjana Kehutanan	Bag. Pengadaan Barang/Jasa dan Pengendalian Pembangunan	1
4.	Sarjana Teknik	Bagian Adm. Perekonomian	3
5.	Sarjana Hukum	Bagian Administrasi Keuangan	3
6.	Sarjana Ilmu Pemerintahan	Bagian Kesra	3
7.	Sarjana Psikolog	Bagian Kesra	2
		Bagian Organisasi	1
8.	Sarjana Sastra	Bagian Umum	1
		Bagian Humas	2
9.	Sarjana Pertanian	Bagian Pemerintahan	2
		Bagian Umum	3
		Jumlah	29

Sumber : *Observasi*, Tahun 2019

Dari tabel 1.2. diatas dapat dijelaskan bahwa ada 29 (dua puluh sembilan) orang pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam melaksanakan tugas belum sesuai kualifikasi pendidikan yang dimiliki, sehingga dapat menjadi suatu masalah dikemudian hari. Permasalahan akan timbul ketika

memutar pekerjaan pegawai ke posisi baru, tentu saja harus ada penyesuaian dan proses pembelajaran bagi mereka. Organisasi harus memberikan pelatihan agar pegawai bisa melakukan pekerjaan baru mereka, dan tentu saja hal ini membutuhkan biaya dan waktu. Dengan merotasi pekerjaan pegawai tidak menjamin peningkatan kinerja pegawai juga meningkat, sehingga perlu dipikirkan dengan matang sebelum melakukannya. Walaupun cara ini efektif dilakukan oleh organisasi lain, bisa jadi ternyata Setda Rembang harus melakukan pendekatan lain. Masalah lain timbul kantor Setda Rembang mungkin memiliki beberapa pegawai yang berprestasi dalam pekerjaan mereka tetapi tidak mau belajar hal baru. Hasilnya adalah kinerja pegawai di Sekretariat Daerah mengalami fluktuasi, hal ini diduga ada hubungannya dengan periode kerja yang terlalu lama pada suatu posisi. Akibatnya menimbulkan rasa bosan dan bahkan kejenuhan. Motivasi kerja dan loyalitas pegawai dapat menurun akibat rasa jenuh sehingga berdampak pada kinerja. Oleh karena itu perlu adanya penerapan system rotasi pada waktu yang tepat dan pada pegawai yang sesuai.

Namun disisi lain terdapat riset gap dalam penerapan sistem rotasi dan promosi jabatan. Penyebabnya adalah ada beberapa pegawai yang sudah nyaman pada posisi dan pekerjaannya, sehingga tidak siap dengan penerapan sistem rotasi. Baik itu mengalami promosi, mutasi maupun demosi, pegawai yang tidak siap dengan perubahan itu secara otomatis akan menurunkan semangat dan loyalitas kerja bahkan dapat berpotensi menyebabkan pegawai melakukan kesalahan-kesalahan yang mengganggu kelangsungan dalam bekerja. Pada umumnya pegawai tidak memiliki motivasi sendiri untuk bekerja dengan baik, harus ada

tekanan dari atasan baru kemudia mereka bekerja lebih biak. Dari pengamatan didapatkan banyak pegawai datang terlambat dan pulang lebih awal dan apel pagi hanya diikuti oleh beberapa orang saja. Disamping itu masih ada pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya tidak tepat waktu, suka menunda-nunda pekerjaan. Rendahnya perhatian atasan terhadap bawahan menimbulkan perasaan kekecewaan pegawai. Hubungan atasan dengan bahawan bersifat formal dan mekanistis sehingga kurang memberikan motivasi intrinsik bagi pegawai

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang salah satu hal yang perlu menjadi perhatian adalah promosi jabatan yang tepat dan rotasi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai disertai dengan motivasi dari atasannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang memiliki *skill* atau bakat pada bidang tertentu akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada posisi sesuai dengan bakat yang dimiliki tersebut. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Ditinjau dari hasil observasi terkait rotasi dan motivasi tersebut, menunjukkan bahwa motivasi kerja tampak belum optimal. Setiap pegawai memiliki tingkat motivasi yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini dapat mengakibatkan perbedaan dalam hasil kerja yang dicapai, sehingga perlu usaha untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah dengan rotasi kerja karena

rotasi kerja menghilangkan rasa jenuh pada pegawai serta tertantang untuk mencoba pekerjaan yang baru. Dengan adanya program rotasi kerja, diharapkan dapat merangsang pegawai untuk meningkatkan semangat kerjanya karena akan menemukan suasana baru pada tempat kerja.

Terdapat hasil penelitian yang beragam tentang pengaruh promosi jabatan, rotasi kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Addintya dan Berliana Henu Cahyani (2014) memberi bukti empiris bahwa rotasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa rotasi jabatan berhubungan positif signifikan terhadap motivasi dan dapat meningkatkan kinerja (Danang, 2015). Sedangkan penelitian Jani (2016) juga menyimpulkan bahwa pengaruh yang positif antara rotasi jabatan terhadap produktivitas kerja dengan sumbangsih atau adanya pengaruh positif dan signifikan antara rotasi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Begitu juga penelitian Isna Fariana (2013) yang meneliti Pengaruh Mutasi Jabatan dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel mutasi jabatan dan variable penghargaan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Fika Mufaizah (2017) dengan hasil mutasi dan rotasi kerja bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berbeda dengan penelitian Edgar Schein (2017) bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Sehingga mendukung kenyataan yang terjadi bahwa pegawai di Sekretariat

Daerah Kabupaten Rembang kurang memiliki motivasi yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasinya dalam mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat.

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka ruang lingkup dalam penelitian ini adalah :

1. Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang (SETDA) dengan alamat Jalan Pangeran Diponegoro No. 90 Rembang. SETDA Kabupaten Rembang merupakan unsur staf yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Susunan Organisasi SETDA terdiri dari :
   1) Sekretaris Daerah
   2) Asisten Pemerintahan, yang membawahi:
      a. Bagian Tata Pemerintahan
      b. Bagian Hukum
   3) Asisten Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, yang membawahi:
      a. Bagian Administrasi Perekonomian
      b. Bagian Pengadaan Barang/Jasa dan Pengendalian Pembangunan
      c. Bagian Kesejahteraan Rakyat
   4) Asisten Administrasi, yang membawahi:
      a. Bagian Organisasi
      b. Bagian Umum

c. Bagian Hubungan Masyarakat

(Sumber : Peraturan Bupati Rembang Nomor 14 Tahun 2019 Tentang Perubahan kedua atas Peraturan Bupati Rembang Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.)

2 Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah promosi jabatan dan rotasi kerja sebagai variable eksogen, motivasi kerja sebagai variable intervening dan kinerja pegawai sebagai variable endogen.

3 Obyek penelitian pada pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang pernah dipromosikan dan dirotasi.

1.3. *Gap Research*

Dalam penempatan pegawai baik melalui promosi jabatan atau rotasi kerja masih ditemui beberapa pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang akan berdampak pada kinerja pegawai. Kenyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Addintya dan Berliana Henu Cahyani (2014) member bukti empiris bahwa rotasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja. Aprialia Mandagani (2017) Pengaruh Promosi jabatan dan Rotasi Kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado hasilnya Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan barepengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja

pegawai. Lain halnya dengan Edgar Schein (2017) bahwa promosi jabatan pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja akan tetapi promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Fika Mufaizah (2017) dengan hasil mutasi dan rotasi kerja bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga terjadi gap antara hasil observasi peneliti dengan hasil penelitian sebelumnya, dimana hasil observasi peneliti ada pengaruh promosi jabatan, rotasi jabatan dan Motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diketahui bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang adalah Perangkat Daerah Kabupaten Rembang yang berperan sebagai koordinator penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Rembang. Untuk itu dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, professional dan berkinerja tinggi. Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang masih ditemui beberapa masalah diantaranya dalam hal promosi jabatan dan rotasi kerja yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Banyak pegawai dari pejabat fungsional dialih tugaskan atau dipromosikan ke pejabat structural. Hal ini akan mempengaruhi motivasi kerja para pegawai yang berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang berampak pada kinerja pegawai.

Sebagaimana rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ada beberapa pegawai yang sudah nyaman pada posisi dan pekerjaannya, sehingga tidak siap dengan penerapan sistem rotasi. Baik itu mengalami promosi, mutasi maupun

demosi, pegawai yang tidak siap dengan perubahan itu secara otomatis akan menurunkan semangat dan loyalitas kerja bahkan dapat berpotensi menyebabkan pegawai melakukan kesalahan-kesalahan yang mengganggu kelangsungan dalam bekerja.

Berdasarkan gap dan perumusan masalah di atas, pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
2. Bagaimana pengaruh rotasi kerja terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
4. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?
5. Bagaimana pengaruh rotasi kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
2. Menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
4. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang
5. Menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Bagi pengembangan keilmuan MSDM utamanya yang berhubungan dengan pengaruh promosi jabatan dan rotasi kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening serta untuk memperkaya khasanah ilmu sekaligus sebagai stimuli untuk mengadakan diskusi penelitian dan kajian lebih lanjut khususnya tentang hubungan dalam dunia kerja.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi lembaga terutama dalam hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna dalam rangka perbaikan manajemen guna meningkatkan kinerja pegawai dan sebagai bahan mengambil kebijakan dalam analisis jabatan, mutasi pegawai maupun motivasi atasan kepada bawahan.