

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, mendorong terjadinya perubahan dan perkembangan yang serba cepat dan instan. Terjadinya perkembangan dan perubahan dalam hal informasi dan teknologi, sisi ekonomi, demografis, dan yang lainnya. Kondisi seperti ini menuntut perusahaan harus bisa merespon segala perubahan yang terjadi di masyarakat agar dapat bertahan dalam persaingan global. Perusahaan yang efektif akan bisa bertahan pada persaingan global, sehingga perusahaan perlu untuk memperhatikan kualitas SDM nya, dan kualitas layanannya.

Tujuan perusahaan pada dasarnya adalah untuk mencari keuntungan, sehingga dalam mencapai tujuannya itu, perusahaan harus memiliki strategi-strategi, baik untuk jangka panjang, jangka menengah dan juga untuk jangka pendek. Keterlibatan karyawan dalam menjalankan strategi-strategi perusahaan tersebut amatlah penting, maka dari itu, perusahaan wajib untuk mengelola SDM didalamnya dengan sangat baik agar tujuan perusahaan tercapai. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki kompetensi dan potensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Pengelolaan karyawan berawal dari proses rekrut sampai pada proses pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini banyak macamnya, seperti training, seminar, stress release, rotasi/mutasi, promosi dan lain-lain. Rotasi/mutasi selain berfungsi untuk pengembangan karyawan juga berfungsi untuk menghindari kebosanan bekerja. Rotasi/mutasi juga berguna ketika perusahaan kurang mengetahui tentang potensi dan kompetensi karyawannya juga tentang keterlibatan karyawan pada tujuan perusahaan.

Pengembangan karyawan ini dirasakan sangat penting karena adanya tuntutan dan persaingan dalam pekerjaan dan jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dengan cara diberikan training (pelatihan), mengadakan seminar, dan program khusus seperti rotasi/mutasi dan promosi/demosi. Tujuan dari program tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Perusahaan dituntut untuk bisa memilih cara pengembangan yang tepat dan sesuai agar tujuan perusahaan dapat tercapai, salah satunya adalah dengan cara rotasi/mutasi kerja. Sebelum perusahaan melakukan program pengembangan ini, perusahaan harus mengetahui potensi setiap karyawan agar karyawan dapat diarahkan dan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya. Menurut (Davis,

2009), “kompetensi merupakan kemampuan yang terbentuk dari faktor pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill)”. Rotasi/mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang yang lain dan atau dari satu area ke area yang lain dalam satu level yang sama tanpa ada remunerasi (perubahan gaji).

Setiap perusahaan, terutama perusahaan swasta memiliki program pengembangan karyawan seperti Rotasi/mutasi dan Promosi/demosi. Rotasi/mutasi yang dilakukan adalah perpindahan karyawan dalam level yang sama namun dalam bidang pekerjaan yang berbeda.

Perusahaan - perusahaan menyadari bahwa setiap karyawan hanya dapat berkembang bila perusahaan memiliki culture atau budaya yang positif. Hal ini sejalan dengan core values BUMN yang ditetapkan oleh Menteri BUMN, Bapak Erick Tohir yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Penerapan AKHLAK diharapkan dapat menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kerja perusahaan secara berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah melakukan transformasi human capital dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam persaingan global.

Perusahaan – perusahaan tersebut biasanya memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak menunjukkan kinerja maksimalnya dalam bekerja. Hukuman yang diberikan dapat dilakukan rotasi/mutasi, atau dilakukan demosi (penurunan). Apabila hukuman tersebut tidak juga merubah performansi kinerjanya, karyawan akan menerima pemanggilan dari atasan sampai 4 tahap. Pertama karyawan mendapat pemanggilan untuk coaching/konseling. Kedua, pemanggilan untuk diberikan surat peringatan pertama. Kemudian ketiga, pemanggilan untuk diberikan surat peringatan kedua. Dan yang terakhir pemanggilan untuk diberikan surat peringatan ketiga yang isinya adalah surat pemberhentian kerja atau pemecatan karyawan.

Program rotasi/mutasi dan promosi/demosi juga dapat dilakukan untuk mengisi kekosongan posisi karyawan karena pensiun, cuti, atau mengganti posisi karyawan yang resign atau meninggal, tergantung pada kebutuhan perusahaan.

Namun, dampak *Employee Transition* tidak selalu berjalan positif secara keseluruhan. Beberapa hal harus diperhatikan seperti tingkat soft skill dan hard skill karyawan ketika menghadapi pekerjaan atau posisi barunya. Seperti yang dikatakan oleh (Luthans, 2006) yaitu, “rotasi pekerjaan juga malah membuat seseorang menjadi bosan karena pekerjaannya, dan kepuasan kerja atau performa kinerja karyawan dapat menurun”. Tujuan program *Employee Transition* ternyata kadang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Banyak hal yang harus dipertimbangkan dan diperhitungkan ketika menjalankan program *Employee Transition* pada karyawan yang tentunya sudah terbiasa dengan pekerjaan, situasi, dan ritme kerja di posisi lamanya.

Dalam menjalankan program *Employee Transitions* diperlukan adanya Analisa terhadap potensi, kompetensi dan lama kerja di posisi saat ini agar dalam pelaksanaan program pengembangan karyawan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka dalam kondisi seperti ini dibutuhkan sebuah system yang dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan, sehingga dampak *Employee Transitions* bisa berjalan positif secara keseluruhan.

Sistem pendukung keputusan dalam dunia komputerisasi dewasa ini berkembang dengan pesat, dengan system ini manusia dapat memperoleh informasi untuk mendukung dalam pengambilan keputusan. System pendukung keputusan ini adalah bagian dari system informasi yang berbasis komputer. Terdapat beberapa tahapan dalam proses system pendukung keputusan ini, yaitu mendefinisikan masalah, dan pengambilan data yang relevan dan sesuai untuk dijadikan alternatif solusi. System pendukung keputusan ini bisa membantu Manager Human Resource mengambil keputusan dalam menjalankan program *Employee Transitions*.

Profile Matching adalah salah satu metode pengambilan keputusan dengan mengasumsikan bahwa terdapat tingkat variable predictor ideal yang harus dimiliki oleh karyawan, bukan tingkat minimal yang harus dipenuhi atau dilewati. Dengan menggunakan Analisa GAP dalam *Profile Matching* diharapkan dapat membantu menentukan dalam menjalankan program *Employee Transitions*. Seperti dikatakan oleh (Kusrini, 2007) yaitu, “dengan menggunakan Analisa GAP dapat mengidentifikasi masalah maupun kebutuhan yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan dengan berbagai aspek yang telah ditentukan”.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Badrul & Utami, 2022) dalam jurnal penelitian PROSISKO Vol.9 No. 1, Maret 2022, Penerapan Metode *Profile Matching* Untuk Rekomendasi Penunjang Keputusan Promosi Jabatan di PT. Inbisco Niagatama Semesta,) bahwa penerapan metode *Profile Matching* bisa digunakan dalam mengambil keputusan penentuan promosi jabatan. Dengan melihat hasil dari penelitian tersebut, maka seharusnya penerapan *Profile Matching* bisa digunakan juga dalam pengambilan keputusan untuk semua program *Employee Transitions* yang dilakukan oleh perusahaan.

Dampak dari *Employee Transitions* ini beragam, salah satu yang menarik adalah ketika karyawan tidak bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan ritme di pekerjaan barunya, sehingga setelah program pengembangan ini dilakukan, kinerja karyawan bukan meningkat, melainkan menjadi menurun. Namun adapula karyawan yang bisa dengan cepat menyesuaikan diri di tempat yang baru dan menunjukkan performa kinerja yang stabil bahkan meningkat.

Menurut peneliti, topik ini menarik untuk diteliti karena merupakan fenomena yang menarik dan fenomena ini terjadi secara umum di setiap perusahaan. Selain itu, peneliti ingin melihat bagaimana metode *Profile Matching* ini dapat memberikan alternatif solusi dalam mengurangi dampak negative yang dihasilkan dalam menjalankan program Employee Transitions yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan.

B. Permasalahan

Dampak dari Employee Transition ini tidak positif secara keseluruhan, dampak negative juga terjadi mengiringi dalam proses employee transition. Seperti halnya terjadi di PT. Infomedia Nusantara. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Manager Human Resource yang dilakukan pada tanggal 29 Juli 2022, dengan pertanyaan yang diajukan adalah :

1. Bagaimana aturan *Employee Transitions* yang diterapkan di Perusahaan?
2. Apakah ada kendala yang dirasakan oleh karyawan terhadap program *Employee Transitions* di Perusahaan?

Menanggapi pertanyaan pertama terkait aturan *Employee Transitions*, bahwa selama minimal masa kerja tiga tahun karyawan sudah bisa di rotasi. Bahkan tidak menutup kemungkinan rotasi bisa dilakukan sebelum masa kerja tiga tahun jika kinerja karyawan yang dinilai oleh atasan mengalami penurunan atau peningkatan yang signifikan, karyawan dapat diberikan demosi (penurunan) sebagai punishment (hukuman) atau diberikan promosi (pengangkatan) sebagai bentuk apresiasi atas pekerjaannya. Sedangkan mutasi biasanya dilakukan atas dasar keinginan karyawan yang mengajukan untuk pindah ke luar kota.

Kemudian juga diungkapkan bahwa dalam program *Employee Transitions* ini tidak semua berjalan sesuai dengan tujuannya. Aturan rotasi ini dilakukan setelah masa kerja tiga tahun kemudian karyawan di rotasi ketempat lain dengan level yang sama. Saat pemindahan inilah yang kadangkala mengakibatkan masalah baru bagi karyawan. Dari hasil data *Employee Transitions* yang diperoleh pada semester pertama di tahun 2022, bahwa selama satu semester jumlah karyawan yang dilakukan *Employee Transitions* ada 4 karyawan. Menurut Manager Human Resource, 30% diantaranya biasanya mengalami kendala ketika di rotasi. Beberapa hal diantaranya adalah ketidaksesuaian kemampuan dengan posisi pekerjaan yang baru, terjadinya konflik dengan rekan kerja, dan sulit menyesuaikan dengan ritme di tempat baru.

Tabel 1.1 Data *Employee Transitions* PT. Infomedia Nusantara

No	Nama	Pendidikan	Masa Kerja Posisi	Jbtn	Dept	Employee Transition	Dept Baru	Jbtn Baru	Kendala
1	Dewi Ratna	D3 – Teknik	3	Jr.	HR Administ-	Rotation	IT Dev	Jr.	Sulitnya menyesuaikan

No	Nama	Pendidikan	Masa Kerja Posisi	Jbtn	Dept	Employee Transition	Dept Baru	Jbtn Baru	Kendala
	Wati	Komputer	Tahun	Officer	ration & Services			Officer	dengan pekerjaan dan ritme di tempat yang baru
2	Mayasari Elfiantiningsih	S1 – Sistem Informasi	3 Tahun	Sr. Officer	Telco 1	Rotation	HR Administration & Services	Sr. Officer	Tidak ada
3	Novelia Desrina	S1 – Sistem Informasi	2 Tahun	Jr. Officer	Training and Development	Rotation	Business Development	Jr. Officer	Tidak ada
4	Asry Hermawati	S1 - Management	4 Tahun	Sr. Officer	Payroll	Promotion	Payroll	Manager	Tidak ada

Terlihat pada tabel diatas bahwa karyawan atas nama Dewi Ratna Wati mengalami kendala yaitu sulitnya untuk menyesuaikan dengan ritme dan pekerjaan di tempat yang baru. Hal ini disebabkan karena proses pencarian kandidat yang akan dilakukan rotasi dilakukan secara manual, selain membutuhkan waktu yang sangat lama, ketepatan dalam penentuan kandidat pun tidak tepat. Dari data diatas, rotasi yang dilakukan hanya melihat dari masa kerja saja, dan berasumsi bahwa sdm akan beradaptasi dengan jenis pekerjaan di tempat baru dengan sendirinya, biasa dikatakan *“learning by doing”*. Namun, justru Hal ini membuktikan bahwa proses *Employee Transitions* yang dilakukan tidak berjalan sesuai dengan harapan perusahaan.

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, dapat diidentifikasi pokok permasalahan yaitu:

- a. Belum tepat penentuan *employee transitions* pada posisi baru karyawan
- b. Belum efektif proses *employee transitions* terhadap karyawan pada posisi baru

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, dapat dirumuskan:

- (a) Pernyataan Masalah (Problem Statement) untuk penelitian ini adalah belum tepat dan efektif didalam penentuan *employee transitions* terhadap karyawan di perusahaan.
- (b) Pertanyaan Masalah (Research Question) untuk penelitian ini, yaitu:
 - (1) Bagaimana penerapan *Profile Matching* dalam penentuan *employee transitions* terhadap karyawan di perusahaan swasta
 - (2) Berapa tingkat ketepatan dan efektifitas *Profile Matching* dalam penentuan *employee transitions* terhadap karyawan di perusahaan swasta

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dalam penelitian ini adalah menerapkan metode *Profile Matching* didalam penentuan *employee transitions* terhadap karyawan di perusahaan swasta.

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

- (1) Mendapatkan karyawan yang tepat untuk dilakukan rotasi
- (2) Mendapatkan proses yang lebih efektif didalam menentukan karyawan yang tepat untuk dilakukan rotasi.
- (3) Mengembangkan Prototype aplikasi dengan metode *Profile Matching* untuk menentukan rotasi terhadap karyawan di perusahaan swasta.
- (4) Mengukur tingkat ketepatan dan efektifitas penerapan metode *Profile Matching* untuk penentuan rotasi terhadap karyawan di perusahaan swasta.

D. Spesifikasi Hasil yang diharapkan

Melalui penelitian ini diharapkan dapat terciptanya prototype system berbasis web yang dapat berjalan dengan baik dalam menentukan *employee transitions* terhadap karyawan. Juga dengan prototype ini dapat membantu mempermudah perusahaan dalam menjalankan program pengembangan karyawan salah satunya *employee transitions*, agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

E. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengembangkan penerapan teknik komputasi pemodelan metode *Profile Matching* untuk penentuan *Employee Transitions* terhadap karyawan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan ketepatan dan ke-efektifan dalam proses penentuan *employee transitions*. Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis ; Penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan, khususnya tentang penerapan *Profile Matching* untuk penentuan *employee transitions* terhadap karyawan di perusahaan swasta.
2. Manfaat praktis ; Hasil penelitian ini diharapkan dapat memudahkan management dalam hal ini Manager HR untuk menentukan karyawan yang tepat untuk dilakukan rotasi.
3. Manfaat kebijakan ; Dapat dijadikan acuan di dalam pengambilan keputusan penentuan karyawan untuk di tempatkan pada posisi baru

F. Asumsi dan Keterbatasan Pengembangan

1. Asumsi

Asumsi dari penelitian yang dilakukan, yaitu :

- a. Penelitian ini diarahkan pada data karyawan yang mengalami *employee transitions* pada proses rotasi;
- b. Penilaian berdasarkan pada aspek kompetensi, evaluasi kerja, sikap kerja, dan benefit.

2. Keterbatasan Pengembangan

Dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan pengembangan, yaitu:

- a. Belum dapat menentukan faktor dominan yang mempengaruhi ketidakcocokan pada posisi rotasi;
- b. Pengembangan terbatas pada *Prototype* aplikasi.

G. Definisi Istilah dan Definisi Operasional

Beberapa istilah yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. Rotasi : Perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang yang lain dengan level yang sama tanpa ada remunerasi
2. Mutasi : Perpindahan karyawan dari satu area ke area yang lain, bisa dalam satu bidang yang sama atau berbeda dan bisa ada remunerasi
3. SDM : Karyawan di PT. Infomedia Nusantara
4. Promosi : Perpindahan karyawan dari satu bidang yang sama atau berbeda dengan tingkat level lebih tinggi dari sebelumnya
5. Demosi : Perpindahan karyawan dari satu bidang yang sama atau berbeda dengan tingkat level lebih rendah dari sebelumnya
6. Remunerasi : Perubahan gaji
7. Employee Transition : Proses perpindahan karyawan
8. DSS : Decision Support System (Sistem Pendukung Keputusan)
9. PM : *Profile Matching*