

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT Pegadaian Persero merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa keuangan yang berfokus pada pemberian pinjaman gadai dengan jaminan barang bergerak, pinjaman non-gadai, jasa titipan, dan jasa lainnya secara konvensional maupun syariah berbasis teknologi informasi dan non-teknologi. PT Pegadaian Persero didirikan oleh pemerintah karena keinginan untuk melayani masyarakat yang membutuhkan solusi keuangan, mencegah praktek ijon, rentenir, meningkatkan kesejahteraan masyarakat kecil dan mendukung program pemerintah di bidang dan pembangunan nasional (Pegadaian.co.id).

Dalam sejarahnya pada abad ke-19 Belanda *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC) mendirikan lembaga keuangan, yaitu Bank *Van Leening*. Lembaga keuangan tersebut pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746 berdasarkan keputusan Gubernur Jendral Van Imhoff. Tujuan didirikannya Bank *Van Leening* yaitu untuk memajukan perekonomian. Lembaga tersebut memberikan kredit dengan sistem gadai. Pada tahun 1811-1816 saat pemerintah Inggris menguasai Indonesia, Bank *Van Leening* dibubarkan dan Gubernur Jendral Thomas Stamford Raffles mengatakan bahwa setiap orang memiliki kebebasan untuk mendirikan usaha Pegadaian dengan syarat memiliki izin dari pemerintah daerah setempat. Metode ini dinamai dengan metode *liecentie stelsel*. Namun seiring berjalannya waktu metode tersebut memiliki dampak buruk bagi masyarakat, karena banyak pemilik izin melakukan praktek rentenir, serta memberikan bunga yang besar, dan metode ini juga dianggap kurang menguntungkan bagi pemerintah Inggris. Kemudian pemerintah Inggris mendirikan Pegadaian untuk masyarakat yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah metode tersebut dikenal dengan *pacth stelsel*.

Saat pemerintahan Belanda berkuasi kembali metode *pacth stelsel* masih digunakan, namun hasil dari metode tersebut memberikan dampak yang sama. Selanjutnya

pemerintah Belanda membuat metode baru yaitu metode *culture stelsel*. Metode *Culture stelsel* merupakan Pegadaian yang dikelola pemerintah yang bertujuan untuk memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Kemudian pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan *Staatsblad* (STBL) 1901 No. 131 tanggal 12 maret 1901, yang berisi mengatur usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah. Selanjutnya pada tanggal 1 April 1901 Pegadaian pertama kali didirikan yang di Sukabumi, Jawa Barat. Setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Pada zaman penjajahan Jepang, tahun 1905 Pegadaian berupa lembaga resmi yang disebut perusahaan jawatan (Perjan). Pimpinan jawatan Pegadaian dipimpin oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari. Kemudian tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang (Perpu) nomor 19 tahun 1960 dan Peraturan Pemerintah nomor 178 tahun 1961 istilah jawatan diganti statusnya menjadi Perusahaan Negara (PN). Selanjutnya tahun 1969 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 7 tahun 1969 berubah kembali menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan). Lalu tahun 1990 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 10 tahun 1990 diperbarui dengan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 103 tahun 2000 dari sebutan Perusahaan Jawatan (Perjan) diganti menjadi Perusahaan umum (Perum). Selanjutnya pada tanggal 1 April 2012, sebutan nama Perusahaan Umum (Perum) diganti menjadi Perusahaan perseorangan (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 51 Tahun 2011. Dan tahun 2021, berubah nama dari Perusahaan Persero menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas pada tanggal 23 September 2021, hal ini berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 73 Tahun 2021.

Saat ini PT Pegadaian Persero telah memiliki 1 kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Pusat dengan 12 kantor wilayah, 59 kantor area, 642 kantor cabang, dan 3,579 kantor unit pelayanan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Seiring berjalannya waktu Pegadaian mengalami perkembangan tidak hanya sekedar lembaga pendanaan, namun menjadi solusi bisnis untuk masyarakat Indonesia karena beragam produk dan layanan yang diberikan. Produk utama pada PT Pegadaian (Persero) terdiri dari KCA, Krasida, dan Kreasi. KCA merupakan kepanjangan dari Kredit Cepat dan Aman. KAC adalah layanan untuk mendapatkan kredit nasabah dengan syarat membawa jaminan berupa perhiasan emas, emas batangan, mobil, laptop, dan barang elektronik lainnya.

Krasida adalah kredit angsuran bulanan yang diberikan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem gadai. Dan Kreasi adalah kredit dengan angsuran bulanan yang diberikan kepada UMKM untuk pengembangan usaha dengan sistem Fidusia. Sistem Fidusia yaitu jaminan untuk pinjaman cukup dengan BPKB sehingga kendaraan masih biasa digunakan untuk usaha.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT Pegadaian Persero yaitu sebagai berikut:

a. Visi

Visi yang diterapkan oleh PT Pegadaian Persero adalah menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan sebagai agen inklusi keuangan pilihan utama masyarakat.

b. Misi

- 1) Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan dengan mengembangkan bisnis inti.
- 2) Membangun bisnis yang lebih beragam dengan mengembangkan bisnis baru untuk menambah proposisi nilai ke nasabah dan pemangku kepentingan.
- 3) Memberikan *service excellence* dengan fokus nasabah melalui, yaitu sebagai berikut:
 - a). Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital
 - b). Teknologi informasi yang handal dan mutakhir
 - c). Praktek manajemen risiko yang kokoh
 - d). SDM yang professional berbudaya kinerja baik (www.pegadaian.co.id)

1.1.3 Logo Perusahaan

Logo Pegadaian memiliki dua komponen, yaitu gambar tiga lingkaran yang bersinggungan dengan kata “Pegadaian”. Arti dari gambar tiga lingkaran tersebut yaitu tiga inti layanan PT Pegadian yakni bisnis pembiayaan, bisnis emas, dan aneka jasa. Gambar timbangan berarti kejujuran dan keadilan. Sedangkan warna hijau, melambangkan keteduhan serta senantiasa membantu dan melindungi masyarakat meningkatkan kesejahteraannya. Kata “Pegadaian” ditulis dengan huruf kecil yang

bermakna memiliki sikap rendah hati, tulus, dan senantiasa ramah dalam melayani masyarakat Indonesia. Ditambah dengan *tagline* “Mengatasi Masalah Tanpa Masalah”.

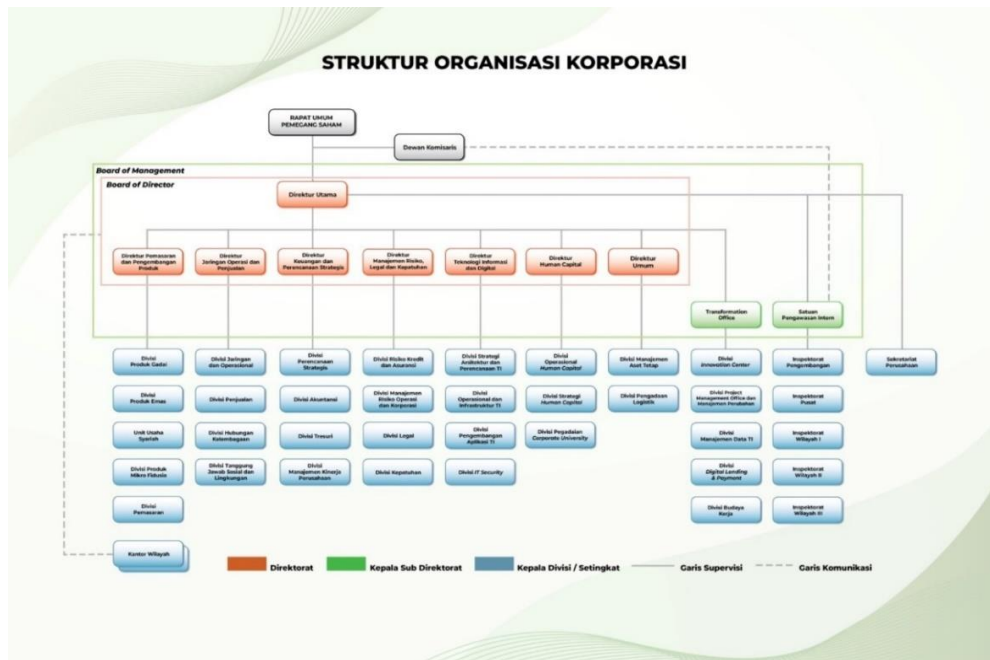


Gambar 1.1 Logo PT Pegadaian Persero

Sumber: PT Pegadaian Persero

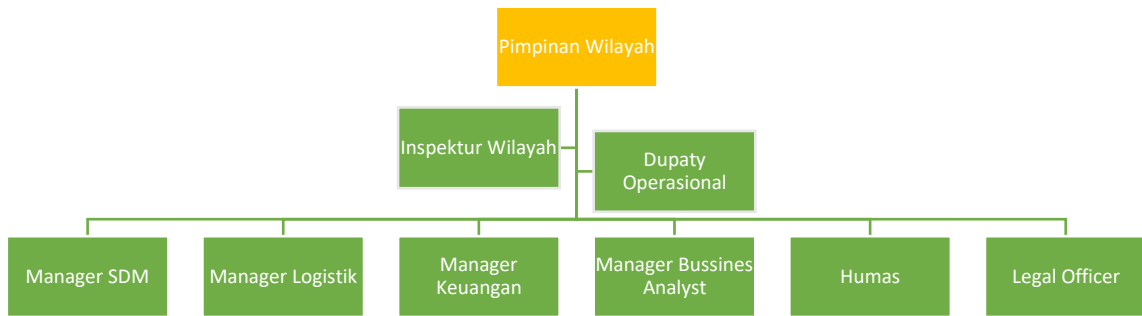
1.1.4 Struktur Organisasi

Pada gambar 1.2 terdapat 7 Direktur, yaitu Direktur pemasaran & pengembangan produk, Direktur jaringan operasi & penjualan, Direktur keuangan & perencanaan strategis, Direktur manajemen resiko, legal dan kepatuhan, Direktur teknologi informasi & digital, Direktur human capital dan Direktur umum.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Pegadaian Persero

Sumber: PT Pegadaian Persero



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT Pegadaian X Kanwil Bandung

Sumber: PT Pegadaian X Kanwil Bandung

Berdasarkan struktur organisasi pegawai pada PT Pegadaian X Kanwil Bandung pada gambar 1.3 diatas, berikut uraian tugas dari masing-masing divisi:

a. Pimpinan Wilayah

Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring*, pengawasan, evaluasi atas seluruh kegiatan kerja di kantor wilayah, serta membantu fungsi-fungsi kantor pusat sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan Direksi untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Inspektur Wilayah

Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring*, pengawasan, evaluasi dan bertanggung jawab tata kelola perusahaan dan penerepan manajemen resiko serta terselenggaranya pelaksanaan program pemeriksaan terhadap kantor area manager, kantor cabang dan UPC wilayahnya.

c. Dupaty Operasional

Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring*, pengawasan, evaluasi serta membantu tugas dan tanggung jawab pimpinan wilayah dalam bidang supporting dan operasional pada lingkup pengelolaan *human capital*, keuangan, logistik, legal, dan humas.

d. Manager SDM

Merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan pengelolaan operasional sumber daya manusia, hubungan industrial dan implementasi budaya perusahaan di kantor wilayah sesuai fungsi dan lingkup manager *human capital* di kantor wilayah.

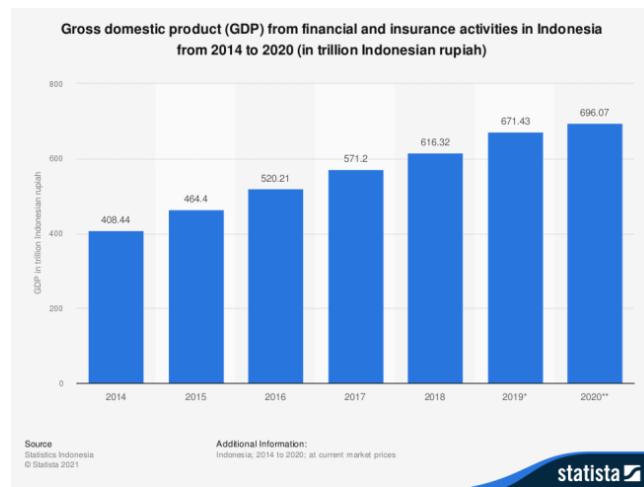
- e. **Manager Logistik**
Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring*, pengawasan, evaluasi dan tanggung jawab pengelolaan operasional logistik, pengadaan barang dan jasa, mengelola stok barang, inventaris kantor dan pengelolaan operasional tenaga kerja *outsourcing* (khusus *office boys* dan *security*) di kantor wilayah.
- f. **Manager Keuangan**
Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring*, pengawasan, evaluasi dan tanggung jawab pengelolaan operasional akuntansi, keuangan, peransuransian dan operasional teknologi informasi di kantor wilayah sesuai dengan fungsi dan ruang lingkup manager keuangan di kantor wilayah.
- g. **Manager *Bussines Analyst***
Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring*, pengawasan, evaluasi dan tanggung jawab Analisa kinerja seluruh unit kerja di kantor wilayah dan berperan sebagai *bussines analyst* yang memberikan kajian mengenai pengembangan bisnis sesuai dengan potensi.
- h. **Humas**
Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan kegiatan ke humasan dan protocol di kantor wilayah, kantor area, kantor cabang, kantor unit pelayanan cabang, kantor unit pelayanan cabang syariah dalam lingkup bidang humas dan protokoler di kantor wilayah.
- i. ***Legal Officer***
Merencanakan, mengorganisasi, mengintegrasikan, menyelenggarakan, melakukan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan bidang hukum (advokasi, pemberian *advice*, *legal drafting*, pengurusan ijin, dan kajian hukum) di kantor wilayah.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Di Indonesia pertumbuhan ekonomi terus mengalami perkembangan terutama pada lembaga keuangan dengan menyediakan berbagai macam jasa yang diberikan kepada masyarakat. Dengan pertumbuhan ekonomi yang berkembang dapat menciptakan pembangunan nasional dan dapat mensejahterakan masyarakat. Lembaga keuangan memiliki peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara, karena lembaga keuangan memiliki pengaruh dalam meningkatkan perekonomian suatu negara. Di Indonesia sendiri, sektor keuangan digerakkan oleh dua lembaga keuangan yaitu lembaga perbankan yang terdiri dari bank-bank umum dan lembaga non perbankan yang terdiri dari pasar modal, lembaga pembiayaan, asuransi, dana pensiun, dan pegadaian (Rasbin *et al*, 143:2015). Lembaga keuangan dapat memfasilitasi kebutuhan keuangan masyarakat. Peran utama lembaga keuangan dalam sistem ekonomi, yaitu menjalankan fungsi intermediasi, fungsi tersebut merupakan proses menyalurkan atau mengalokasikan dana yang telah terkumpul dari masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit, selanjutnya dana disalurkan pada sektor riil dengan tujuan mengembangkan usaha masyarakat.

Suatu negara yang menjaga stabilitas sistem keuangan dengan baik, dapat menumbuhkan perekonomian suatu negara dengan optimal. Dalam sektor keuangan terdapat layanan keuangan, yang melayani masyarakat untuk menggunakan jasa keuangan. Menurut Laksmana dan Suryadhana (2019) yang termasuk layanan keuangan, yaitu tabungan, kredit, pembayaran, asuransi, pengiriman uang dan investasi untuk seluruh segmen pasar yang berbeda. Berdasarkan kutipan diatas pembukaan rekening merupakan salah satu layanan keuangan. Dengan membuka rekening dapat memudahkan masyarakat untuk mengambil, meminjam dan membayar kredit. Menurut Laksmana dan Suryadhana (2019) Indonesia merupakan salah satu negara dengan penduduk terbesar di kawasan Asia, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil dari survei *Global Index* tahun 2017 dengan persentase sebesar 48,9% menyatakan bahwa penduduk dewasa di Indonesia memiliki rekening simpanan di lembaga keuangan formal (bank umum, BPR, koperasi, lembaga keuangan mikro, uang elektronik terdaftar).

Menurut Fahriyansah (2018) kredit merupakan salah satu peran untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dengan mengalokasikan pengiriman kredit berdasarkan prioritas pembangunan, sehingga dapat memperluas pemerataan pembangunan. Menurut Ductor dan Grechyna (2015) menyatakan bahwa perkembangan finansial memiliki dampak terhadap pertumbuhan ekonomi, dampak tersebut bergantung pada pertumbuhan kredit swasta terhadap pertumbuhan *output* riil. Hal ini menjelaskan bahwa jika kredit perbankan dan non perbankan digunakan pada sektor riil, maka akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi. Dan jika pertumbuhan kredit bergerak pesat dan tidak dibarengi dengan pertumbuhan *output* riil maka akan berpengaruh negatif pada pertumbuhan ekonomi. Dengan layanan keuangan masyarakat dapat menggunakan produk suatu lembaga keuangan. Semakin banyak produk yang digunakan maka semakin besar juga keuntungan yang didapat oleh lembaga keuangan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa layanan keuangan sangat berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan gambar 1.4 kondisi GDP dari aktivitas finansial dan asuransi di Indonesia dari tahun 2014-2020 setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan.



Gambar 1.4 Grafik GDP Finansial dan Asuransi 2014-2020

Sumber: Statista Consumer Market Outlook

Organisasi dapat meningkatkan keuntungan jika pegawai-pegawainya memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk mengembangkan organisasinya dari tahun ke tahun (berkelanjutan). SDM merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain itu manajemen yang berkualitas dapat mengembangkan dan mencapai tujuan diatas. Jika perusahaan memiliki kinerja pegawai

dengan baik, maka semua unsur diatas dapat terealisasi dengan baik. Menurut Masram dan Mu'ah (2017:138) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai yang di dapat dari kualitas dan kuantitas pekerjaannya berdasarkan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan. Salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi yaitu kinerja pegawai (Lusri & Siagian, 2017).

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki standar kinerja yang ditetapkan, hal ini bertujuan untuk mewujudkan kinerja yang baik. Menurut Mondy dan Martocchio (2016:187) mengatakan bahwa untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai perlu memastikan bahwa proses pengorganisasian sudah tepat dengan proses orientasi. OSL (*Out Standing Loan*) adalah nominal uang dari kreditur yang disalurkan sebagai pinjaman ke debitur. Seperti misalnya terdapat nasabah yang meminjam uang dengan nominal 10 juta rupiah ke Pegadaian, maka OSL nasabah tersebut sebesar 10 juta. Ketika nasabah tersebut mengangsur atau mencicil pinjamannya sebesar 1 juta rupiah maka OSLnya menjadi 9 juta rupiah. OSL memiliki peran penting bagi lembaga keuangan, terutama bagi Pegadaian. Karena ketika debitur meminjam dana kepada kreditur, maka dana dari lembaga keuangan tersalurkan kepada masyarakat.

Selain itu juga ketika debitur meminjam kepada kreditur, adanya biaya jasa pinjaman atau biasa dikenal dengan bunga, yang mana bisa menjadi laba bagi lembaga keuangan tersebut. Menurut Maudy Putri (2021) nilai maksimum OSL akan bertambah bila dilihat dari seberapa banyak nasabah yang menggadaikan. Maka sangat penting bagi Pegadaian untuk mempertahankan OSL, karena OSL menjadi salah satu target bagi Pegadaian. Seperti yang dikatakan oleh bagian SDM PT Pegadaian X Kanwil Bandung bahwa OSL sama dengan omzet. Jadi semakin tinggi OSL, maka potensi laba usaha yang didapatkan semakin tinggi.

Kinerja perusahaan merupakan sekelompok individu yang memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Sinambela *et al* (2011:136) setiap pegawai memiliki kinerja berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang di berikan, sehingga kinerja pegawai sangat diperlukan. Perusahaan dapat mencapai hasil maksimal tergantung kinerja yang dimiliki pegawai, jika pegawai bekerja secara optimal untuk memiliki kinerja yang baik maka hasilnya pun akan

optimal, begitu juga sebaliknya jika pegawai tidak bekerja secara optimal dan memiliki kinerja yang kurang baik, maka hasilnya pun tidak optimal. Sehingga kinerja pegawai memiliki pengaruh sangat penting dalam mencapai hasil yang optimal. Setiap perusahaan dituntut untuk bekerja secara optimal dengan memberikan pelayanan yang memuaskan, baik dari bidang jasa maupun pemodal, hal ini bertujuan agar mencapai target serta memajukan perusahaan atau organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat membuktikan bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari kinerja perusahaan.

Menurut Kurniawan (2018) kinerja SDM memberi peran secara langsung atau tidak langsung terhadap kemajuan perusahaan, maju mundurnya kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja individu-individu SDM. Kinerja PT Pegadaian X Kanwil Bandung mengalami permasalahan seperti yang dapat terlihat pada Tabel 1.1. Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa realisasi tidak mencapai target tahunan per tanggal 31 Desember yang sudah ditetapkan. Berikut adalah tabel OSL (*Out Standing Loan*) PT Pegadaian X Kanwil Bandung per tanggal 31 Desember tahun 2019 hingga 31 Desember 2021.

TABEL 1.1
TARGET OSL (*OUT STANDING LOAN*) PT PEGADAIAN X KANWIL BANDUNG
PER 31 DESEMBER

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
31 Desember 2019	4.854.256.700.157	3.716.107.555.788	76,55%
31 Desember 2020	5.000.978.984.290	4.188.406.052.354	83,75%
31 Desember 2021	4.788.600.598.391	3.818.549.268.451	79,74%

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan tabel 1.1 menyatakan bahwa target OSL PT Pegadaian X Kanwil Bandung pada tanggal 31 Desember tahun 2019 tidak mencapai target sebesar 76,55%. Kemudian di tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 83,75% namun tetap tidak mencapai target. Dan di tahun 2021 mengalami penurunan kembali dan tidak mencapai target sebesar 79,74%. Maka data diketahui bahwa terdapat permasalahan terkait kinerja di PT Pegadaian X Kanwil Bandung berupa penurunan target OSL per 31 Desember.

Rotasi pekerjaan pegawai merupakan salah satu potensi untuk mengatasi kelelahan dan kejenuhan atas pekerjaan yang diberikan perusahaan. Menurut Saravi & Abbasi

(2013) mengatakan bahwa rotasi dianggap sebagai metode pekerjaan, dimana pegawai mendapat keterampilan dan pengetahuan baru dalam bekerja, pengetahuan dan keterampilan tersebut didapat dari bagian lain, hal ini bertujuan untuk menghilangkan kelelahan karena mengerjakan pekerjaan yang sama setiap saat. Sama halnya yang dikatakan oleh Situmorang *et al* (2021) bahwa dalam suatu perusahaan rotasi pekerjaan dianggap sebagai alat alternatif untuk mendesain pekerjaan yang digunakan perusahaan, dimana pegawai dapat mengetahui keterampilan pekerjaan yang berbeda dari departemen yang berbeda dan menghilangkan kelelahan pegawai karena pekerjaan yang membosankan. Menurut Mangkunegara (2011:29) rotasi pekerjaan didefinisikan sebagai pemindahan pegawai dengan bidang pekerjaan yang dipegang saat ini, ke bidang pekerjaan lain tanpa mengubah tingkat jabatannya. Sedangkan menurut Robbins & Judge dalam Adilla & Budiono (2022) mengatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah peralihan pegawai sesuai dengan periodik yang telah di tentukan, dengan syarat pegawai masih menjabat atau masih memiliki kegiatan di perusahaan, selain itu pegawai harus mematuhi standar etika, persyaratan, dan memiliki keterampilan yang sama.

Rotasi pekerjaan diartikan sebagai kegiatan pertukaran atau pemindahan pegawai dari pekerjaan sebelumnya ke pekerjaan baru dengan tanggung jawab baru dan tempat baru. Dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa rotasi pekerjaan adalah suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal atau tidak mengubah jabatan sebelumnya dengan periodik tertentu, kemudian rotasi dilakukan untuk mengurangi kejenuhan, kebosanan, serta dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawai. Seperti yang dilaksanakan PT Pegadaian X Kanwil Bandung, hal ini diketahui setelah penulis melakukan wawancara dengan salah satu pegawai Pegadaian yaitu bapak Gilang yang pada intinya menyatakan bahwa PT Pegadaian X Kanwil Bandung melakukan rotasi pekerjaan pada pegawainya yang biasanya dilakukan setiap dua tahun sekali (bukti wawancara dapat dilihat pada lampiran satu). Pihak Pegadaian menyatakan bahwa rotasi pekerjaan di Pegadaian tidak ada peraturan tertulis atau surat dari Direksi Pegadaian yang mengatur harus berapa tahun sekali di rotasi pekerjaan. Tetapi pada prakteknya terdapat suatu kelaziman bahwa normalnya minimal 2 tahun sekali pegawai di rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan pegawai ini berlaku untuk semua status atau jabatan.

Berikut merupakan jumlah pegawai Pegadaian yang di rotasi pekerjaan dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

TABEL 1.2
JUMLAH ROTASI PEKERJAAN PEGAWAI PT PEGADAIAN X KANWIL
BANDUNG

No	Jumlah Rotasi Pekerjaan Pegawai	Tahun
1	19	2019
2	17	2020
3	21	2021

Sumber: Data Perusahaan

Lembaga non keuangan ini melakukan rotasi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Misalnya Pegadaian di luar Bandung yang membutuhkan pegawai di bagian administrasi, maka pegawai akan di rotasi pekerjaan ke daerah berdasarkan kebutuhan kantor Pegadaian dari daerah tersebut. Bapak Gilang mengatakan bahwa biasanya pegawai akan dirotasi dari tempat mereka bekerja ke kantor Pegadaian lain baik itu luar kota maupun dalam kota, biasanya rotasi dilakukan berdasarkan kebutuhan kantor Pegadaian lain. Pihak Pegadaian juga mengatakan tujuan utama dari rotasi pekerjaan ini, yaitu untuk menghindari terjadi *fraud*, selain itu untuk menghindari memberikan keterangan palsu yang dirancang pegawai demi memperoleh keuntungan. Tujuan lain rotasi pekerjaan yaitu memberikan wawasan, pengetahuan, serta keterampilan untuk pegawai, dan dapat mengurangi kebosanan bekerja. Menurut *The Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2016) *fraud* adalah perilaku yang melanggar hukum yang dilakukan oleh orang-orang perusahaan atau luar perusahaan dengan sengaja untuk tujuan tertentu seperti memanipulasi laporan atau memberikan laporan yang salah pada pihak lain, sehingga secara langsung atau tidak langsung dapat merugikan pihak lain dan dapat memberikan keuntungan bagi individu atau kelompok tertentu.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2016) menyebutkan bahwa kecurangan dibagi menjadi tiga macam berdasarkan tindakannya, yaitu penyimpangan atas aset, kecurangan laporan keuangan, dan korupsi. Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

menyebutkan bahwa tindak pidana perbankan di Indonesia masih tinggi. Berdasarkan catatan OJK, terdapat 26 kasus tindak pidana perbankan, diantaranya seperti kredit bermasalah, penggelapan dana, transfer dana, rekayasa pencatatan, dan pengadaan aset. Salah satu untuk mencegah terjadinya fraud, yaitu melakukan rotasi pekerjaan. Menurut Sari *et al* (2020) melalui rotasi pekerjaan pegawai tidak akan memiliki peluang untuk melakukan manipulasi, karena posisi atau jabatan pegawai akan berganti dalam jangka waktu tertentu. Rotasi pekerjaan merupakan cara lain yang digunakan oleh manajemen untuk menghindari terjadinya kecurangan dalam organisasi serta kekuasaan yang mendominasi. Menurut Wageeh (2014) rotasi pekerjaan merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk menghindari terjadinya *fraud*, karena *fraud* terjadi jika pegawai menguasai suatu pekerjaan tertentu.

Rotasi pekerjaan bertujuan untuk menciptakan serta meningkatkan efisien dan efektif kerja dalam suatu organisasi, karena dengan rotasi pekerjaan pegawai akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dari bidang berbeda, serta dapat menambah pengalaman dalam bekerja. Pihak Pegadaian juga mengatakan bahwa dengan adanya rotasi pekerjaan dapat menambah wawasan, pengalaman bagi pegawainya, serta mengurangi kebosanan, kejenuhan dalam bekerja. Menurut Situmorang *et al* (2021) rotasi pekerjaan dapat memberikan tantangan baru sehingga dapat memotivasi pegawai dan juga meningkatkan semangat kerja pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Maka dari itu rotasi pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan berbagai upaya kebijakan oleh perusahaan, yang mana pada kesempatannya perusahaan dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan. Rotasi pekerjaan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT Pegadaian X Kanwil Bandung.

Rotasi pekerjaan digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Ishak, *et al* (2015) dan Adilla & Budiono (2022) rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Rotasi pekerjaan menghasilkan dua efek yang menguntungkan yaitu seorang pegawai yang berotasi pekerjaan dapat menambah pengalamannya lebih cepat dan memiliki pengalaman yang lebih luas di banding dengan pegawai yang tidak berorientasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dirumuskan suatu masalah untuk dianalisis yaitu:

- a. Bagaimana deskripsi kinerja pegawai di PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung?
- b. Bagaimana deskripsi rotasi pekerjaan di PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung?
- c. Apakah rotasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Untuk mengetahui deskripsi rotasi pekerjaan pekerja PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung.
- b. Untuk mengetahui deskripsi kinerja pegawai PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan pekerja terhadap kinerja PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya untuk penelitian empiris tentang pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pada sektor layanan keuangan di Indonesia khususnya di PT Pegadaian Persero X Kanwil Bandung.

- b. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bukti empiris bagi Pegadaian mengenai rotasi pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan agar mempermudah pembaca dalam memberikan petunjuk serta gambaran materi yang tertera dalam penelitian skripsi ini, yang dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang teori-teori terkait topik bahasan dan variabel penelitian sebagai dasar penyusunan kerangka pemikiran, perumusan hipotesis yang terdiri dari rangkuman teori dari para ahli, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, variabel penelitian dan skala pengukuran, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan uji reliabilitas, uji *outliers* dan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai hasil pengujian, hasil analisis dengan pembahasan topik terkait pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Kanwil X Bandung dan menjelaskan analisis data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran-saran yang dapat dijadikan rekomendasi serta pertimbangan bagi perusahaan terkait.