

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia kerja di era globalisasi telah mengubah struktur dan dinamika angkatan kerja secara drastis. Salah satu kelompok yang paling dominan dalam angkatan kerja saat ini adalah Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 – 2012. Pada tahun 2025, diperkirakan Gen Z menyumbang sekitar 30 % dari total tenaga kerja global, sehingga keberadaannya memengaruhi pola kerja, nilai motivasi, hingga cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kinerja (Apollo Technical, 2025).

Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia. Data terbaru Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa kelompok usia produktif Gen Z (15–24 tahun) menyumbang angka pengangguran yang relatif tinggi, dimana sekitar 22,25 % Gen Z belum terserap dalam dunia kerja maupun pendidikan/training (NEET) (Kompas, 2024). Situasi ini memperlihatkan adanya tantangan serius dalam penyerapan tenaga kerja muda dan kualitas kompetensi kerja mereka di pasar kerja Indonesia.

Selain itu, survei juga menunjukkan bahwa kelompok Gen Z cenderung memiliki preferensi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, di mana mereka lebih mengutamakan pembelajaran berkelanjutan, makna pekerjaan (*meaning at work*), fleksibilitas, dan budaya organisasi yang suportif sebagai faktor motivator utama dalam memilih lingkungan kerja (Forbes, 2025).

Tantangan lain yang dihadapi oleh organisasi publik, termasuk lembaga pemerintahan, adalah bagaimana mengelola Pegawai Negeri Sipil (PNS) Generasi Z agar tidak hanya terserap ke dalam birokrasi, tetapi juga mampu berkinerja tinggi, profesional, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan pelayanan publik. Untuk itu, organisasi dituntut memiliki sistem manajemen SDM yang efektif, termasuk kebijakan rotasi jabatan, pengembangan disiplin kerja dan budaya organisasi, untuk menghasilkan motivasi kerja yang kuat dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan elemen strategis dalam struktur organisasi yang menyangkut seluruh proses pengelolaan pegawai mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, penempatan, hingga penilaian kinerja (Aguinis, 2021: 14). MSDM yang tepat akan menciptakan pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi internal yang tinggi untuk meraih target pekerjaan dan berkontribusi pada keberhasilan institusi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2021: 113).

Dalam konteks pemerintahan Indonesia, Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. PNS tidak sekadar pelaksana administratif, tetapi juga agen perubahan yang harus mampu menjawab tuntutan reformasi birokrasi, akuntabilitas, serta kinerja yang berkualitas. Profesionalisme PNS sangat dipengaruhi oleh etos kerja, disiplin kerja, serta orientasi pada hasil kerja berkualitas (Langgeng & Wilasari, 2023:105). Pendekatan ini menuntut bukan hanya kepatuhan terhadap aturan formal tetapi juga

internalisasi sikap profesional yang proaktif, berintegritas, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Namun demikian, berbagai hasil penelitian menunjukkan adanya gap antara kebijakan manajerial yang diharapkan dengan realitas di lapangan. Misalnya, meskipun peran remunerasi dan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja, banyak PNS Gen Z yang melaporkan bahwa sistem kompensasi di instansi belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi dan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja mereka (Rahmansyah & Ratnasari, 2023: 44).

Lebih lanjut, studi lain menemukan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara praktik HRM dengan kinerja pegawai, serta bahwa budaya organisasi yang kuat membantu meningkatkan efektivitas kerja melalui peningkatan kepuasan kerja, kolaborasi tim, dan kemampuan adaptif pegawai (Pengaruh Budaya Organisasi, 2024).

Secara teoritis, hubungan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik melalui rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjawab gap riset tersebut dengan melibatkan Gen Z sebagai populasi utama, mengingat karakter dan preferensi kerja mereka yang berbeda dari generasi sebelumnya dan belum banyak diteliti dalam konteks PNS di pemerintahan daerah Indonesia. Dari uraian fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas SDM, khususnya PNS Generasi Z, merupakan kebutuhan strategis untuk

mewujudkan birokrasi yang adaptif, profesional, dan berkinerja unggul. Untuk itu, penelitian ini mengkaji secara komprehensif bagaimana rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Dalam rangka meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pemerintah telah menetapkan regulasi terbaru melalui Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Regulasi ini menjadi landasan hukum yang mengatur kewajiban, larangan, serta sanksi bagi PNS yang melanggar ketentuan, dengan tujuan menegakkan tata tertib, meningkatkan profesionalisme, serta memperkuat akuntabilitas birokrasi. Keberadaan peraturan tersebut diharapkan mampu membentuk budaya kerja aparatur yang lebih disiplin, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan regulasi terbaru yang menggantikan PP Nomor 53 Tahun 2010. Aturan ini memuat secara jelas ketentuan mengenai kewajiban dan larangan bagi PNS, serta jenis dan tingkat hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap pelanggaran. Selain itu, PP ini menegaskan mekanisme penjatuhan sanksi serta batas kewenangan pejabat yang berwenang menghukum, sehingga menjadi pedoman yang lebih tegas dan memberikan kepastian hukum dalam penegakan disiplin. Dengan adanya regulasi tersebut, diharapkan tercipta budaya kerja aparatur yang lebih profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Tujuan pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas PNS agar aparatur pemerintah dapat berfungsi secara optimal dan mendukung pembangunan nasional. Regulasi ini mengatur kewajiban, larangan, dan jenis hukuman disiplin bagi PNS yang melanggar ketentuan disiplin, yang bertujuan mendidik dan membina agar mereka senantiasa menaati peraturan dan menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab (Dewi, 2022:12). Penegakan hukuman disiplin dalam peraturan ini juga diatur secara jelas, termasuk mekanisme pelaporan, pemeriksaan, dan penjatuhan sanksi, supaya terdapat kepastian hukum dan keadilan dalam pelaksanaan disiplin PNS (Ramvita, 2023:179).

Keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi dan instansi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawainya masing-masing yang ada di dalamnya. Yang dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam hal ini juga, organisasi perlu mengambil langkah dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawainya.

Pentingnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagaimana dijelaskan di atas yakni yang berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program pelatihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM), selain dengan pendidikan dan pelatihan dapat juga dilakukan dengan mutasi kerja dan magang. Mutasi dan rotasi adalah kejadian yang biasa terjadi di dalam sebuah kelembagaan. Sedangkan mutas

adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang diputuskan pimpinan puncak organisasi kepada karyawan, baik secara vertikal atau horizontal di dalam suatu kelembagaan. Sementara Rotasi jabatan merupakan pemindahan pegawai ke unit kerja atau penugasan lain yang memiliki perbedaan tanggung jawab secara signifikan.

Tujuan utama kebijakan ini adalah untuk mengembangkan kompetensi, memperluas pengalaman, serta memberikan variasi pekerjaan sehingga pegawai terhindar dari kejenuhan. Rotasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi (Hapsari dan Laura, 2022: 1555). Sebaliknya, studi terbaru menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara rotasi jabatan dan kinerja pegawai, khususnya ketika faktor beban kerja dan kondisi lingkungan organisasi mendukung (Maulana, 2025: 34).

Kedua hal tersebut adalah bagian dari pengembangan sumber daya manusia (SDM). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas kompetensi karyawan, meningkatkan motivasi dan meningkatkan ilmu pengetahuan serta pengalaman kerja, kualitas proses pekerjaan dan produktivitas serta efisiensi organisasi.

Rotasi jabatan merupakan suatu kondisi dimana karyawan tersebut mengalami perubahan pada deskripsi tugas mereka. Untuk pegawai yang telah lama bekerja di sebuah instansi atau lembaga, rotasi jabatan bisa jadi pernah mereka alami baik untuk sementara atau permanen. Seringkali kinerja pegawai mengalami kenaikan atau penurunan. Kondisi demikian disinyalir ada hubungan dengan

lamanya seseorang dalam periode kerja di satu departemen atau di satu pekerjaan itu. Akibat dari itu timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan mereka. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kondisi tersebut menunjukkan situasi kerja yang kurang sehat. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi jabatan secara berkala.

Rotasi akan menimbulkan kekhawatiran jika alokasi pekerjaan tidak diuraikan alasannya kenapa seorang pegawai bisa dirotasi dan membuat yang bersangkutan bekerja dengan tidak sesuai passion-nya. Selain berfungsi mencegah kejenuhan kerja, rotasi jabatan turut berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendukung perkembangan karier pegawai.

Tidak hanya rotasi kerja saja, melainkan disiplin kerja juga dapat dikatakan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam lembaga atau instansi. Sikap disiplin meningkatkan kinerja pegawai, dengan mengeluarkan peraturan yang harus dilakukan oleh setiap pegawai dalam rangka menjaga agar pegawai tetap berada dalam koridor aturan yang telah ditetapkan oleh lembaga atau instansi dalam usaha pencapaian tujuan lembaga atau instansi.

Peraturan yang telah ditetapkan lembaga, diharapkan mampu memupuk kesadaran pegawai untuk lebih disiplin. Disiplin juga merupakan suatu hal yang penting di dalam sebuah lembaga, karena di dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, disiplin kerja sangat begitu perlu agar para pegawai dapat memenuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh lembaga. Upaya dalam

memberikan disiplin tersebut pada dasarnya merupakan suatu upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada sebuah lembaga.

Budaya organisasi memiliki peran yang begitu penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi ini berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan, energi, motivator dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi atau Lembaga. Budaya organisasi juga merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat. Rotasi jabatan, disiplin kerja dan budaya organisasi memiliki hubungan yang begitu erat, karena setiap lembaga memiliki permasalahan yang berbeda-beda, yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kehidupan dalam lembaga tersebut, umpamanya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama.

Dari Fenomena yang terjadi pada saat ini di Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya dimana kinerja pegawai mulai menurun. Berdasarkan pada uraian latar belakang sebagaimana dijelaskan di atas, maka penulis tertarik mengkaji lebih dalam mengenai **Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Survey pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya)**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rotasi jabatan, disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja Pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya baik secara parsial maupun simultan.
3. Bagaimana pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.
5. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada identifikasi masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal sebagai berikut:

1. Rotasi jabatan, disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;

2. Pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
3. Pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
5. Pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PNS Generasi Z di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

##### **1.4.1 Aspek Kegunaan Teoris**

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah untuk perkembangan pengetahuan di bidang manajemen khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Secara spesifik mengenai pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya khususnya PNS generasi Z.

##### **1.4.2 Aspek Kegunaan Praktis**

Dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya dalam menentukan baik buruknya memperhatikan rotasi

jabatan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja khususnya untuk PNS Generasi Z.

## **1.5 Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1.5.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

### **1.5.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan pada Bulan November 2025 sampai dengan Juni 2026 dengan Waktu penelitian pada Lampiran 1.