

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Komponen pertahanan dan keamanan yang kuat merupakan aset penting bagi integritas nasional. Dalam rangka mengatasi ancaman baik dari internal maupun eksternal, negara membutuhkan sistem dan peralatan pertahanan yang tangguh dan memadai. Kehadiran sistem dan peralatan pertahanan dan keamanan suatu negara ini tidak dapat dipisahkan dari kehadiran industri pertahanan dan keamanan negara tersebut. Seperti di Indonesia, kemampuan dan kekuatan pertahanan dan keamanannya bergantung pada industri dalam negeri.

Indonesia memiliki industri pertahanan dan keamanan dengan sejarah yang panjang. Tonggak bangkitnya industri pertahanan di Indonesia dimulai dari pengesahan UU Industri Pertahanan tahun 2012 yang menjadi payung hukum industri pertahanan dalam negeri. Dalam UU tersebut, diatur mengenai lokasi produksi yang disesuaikan dengan kemampuan produksi dari BUMN seperti produksi senjata untuk kebutuhan TNI Angkatan Udara diproduksi oleh PT Dirgantara Indonesia. Untuk memenuhi kebutuhan sarana dan persenjataan TNI AL, diproduksi di PT PAL, sedangkan perbekalan TNI AD diproduksi di PT Pindad (Persero). Agar bisa berjalan dengan optimal dan memiliki daya saing yang kuat dibandingkan negara lainnya, industri pertahanan nasional ha-

rus melibatkan banyak pemangku kepentingan dan komponen terkait baik dari internal maupun eksternal, seperti: unsur pemerintah dan non pemerintah; produsen bahan; komponen; sub komponen dan integratif sistem; pemain asing; dan yang tidak kalah penting adalah *human capital* dalam industri itu sendiri. Secara umum, perusahaan manufaktur membutuhkan *human capital* dalam jumlah besar untuk mengelola sumber daya yang ada, yaitu (1) *Money*, (2) *Machine*, (3) *Method*, (4) *Material*, dan (5) *Man*.

Salah satu industri pertahanan dan keamanan nasional yang memiliki reputasi baik di level internasional adalah PT Pindad (Persero). PT Pindad (Persero) merupakan perusahaan manufaktur milik negara di Indonesia yang bergerak di bidang produk militer dan produk komersial yang kegiatannya meliputi desain & pengembangan, rekayasa, perakitan, dan manufaktur serta pemeliharaan. Prestasi industri manufaktur ini dipengaruhi oleh *output* yang dihasilkan dari divisi operasi. Sebagai perusahaan manufaktur, PT Pindad (Persero) tentunya berhubungan erat dengan penggunaan mesin dalam lini produksinya. Akan tetapi, sebagaimana mesin yang merupakan ciptaan dari manusia, maka tidak lepas dari manusia itu sendiri (mengalibrasi, mengatur perintah, dan penjadwalan dari operasional mesin) sehingga segala permasalahan dalam pencapaian kinerja karyawan—hasil akhir baik secara kualitas maupun kuantitas dari upaya pemenuhan tanggung jawab—perlu menjadi perhatian khusus.

Sebagai individu, karyawan memiliki keterbatasan, baik itu dari sisi kapasitas, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan motivasi, dan lain

sebagainya. Jika hal ini diabaikan, tidak menutup kemungkinan akan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan, seperti kecelakaan kerja dan penghasilan produk cacat yang tidak sesuai standar yang tentunya sangat berbahaya, mengingat produk dari PT Pindad (Persero) adalah persenjataan (senjata, munisi, kendaraan khusus, alat berat, *handakkom*, dsb). Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan pengembangan karyawan agar karyawan tersebut senantiasa memberikan performa terbaiknya dalam wujud kinerja karyawan.

Rotasi pekerjaan karyawan, salah satu program pengembangan potensi karyawan yang dapat diberikan perusahaan untuk mengatasi kelelahan karyawan—suatu keadaan masa depan yang perlu dihindari perusahaan, secara teknis sangat diperlukan. **Saravani & Abbasi (2013:474)** mengatakan bahwa rotasi pekerjaan dianggap sebagai metode desain pekerjaan dimana karyawan mempelajari keterampilan kerja dari bagian yang berbeda dan menghilangkan kelelahan karena tugas yang berulang dengan mengubahnya. Oleh karena itu, dengan memberikan rotasi, karyawan yang tidak termotivasi dapat memperoleh penyegaran dan pemenuhan motivasi untuk melakukan tugas yang diberikan dengan baik melalui penyediaan lingkungan yang menantang demi meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penjajagan yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan beberapa permasalahan mengenai kinerja karyawan pada divisi operasi di PT Pindad (Persero). Hal ini meliputi indikator sebagai berikut.

### **1. Produktivitas Kerja**

Salah satu permasalahan internal yang mengganggu PT Pindad (Persero) menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif adalah belum optimalnya produktivitas kerja yang tergambar pada tabel berikut.

**Tabel 1. 1 Persentase Produktivitas Karyawan**

<b>Deskripsi</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Produktivitas SDM atas Pendapatan Usaha (dalam Rp miliar/tenaga kerja)	1,31	1,28	0,97	0,81	0,84	0,62
Produktivitas SDM atas profit margin (dalam Rp miliar/tenaga kerja)	0,03	0,04	0,04	0,02	0,00	(0,00)

Sumber : data primer diolah oleh peneliti 2021

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase produktivitas karyawan atas profit margin ini cenderung fluktuatif dan tidak mengikuti pergerakan dari persentase produktivitas karyawan atas pendapatan usaha. Penyebab dari kurang optimalnya produktivitas karyawan atas profit margin ini adalah meningkatnya biaya operasi sehingga input menjadi lebih besar. Contohnya : kurangnya personil yang terlatih untuk mengerjakan proyek tertentu sehingga dapat meningkatkan biaya produksi baik dari sisi kerugian yang ditimbulkan maupun penambahan biaya tenaga kerja lepas harian agar target produksi dapat tercapai. Alasan lain seperti kurangnya pengawasan juga mempengaruhi penurunan produktivitas kerja karyawan.

Hal ini berpengaruh pada perusahaan karena keuntungan yang diperoleh menjadi tidak ideal. Dengan meningkatnya kontrak yang didapatkan PT Pindad (Persero) seharusnya diimbangi dengan meningkatkan produktivitas

kerja karyawannya agar dapat terpenuhinya permintaan barang sesuai dengan kontrak bisnis yang sudah berjalan.

## 2. Kualitas Kerja yang Dihasilkan

Dalam industri manufaktur, untuk menghasilkan produk yang berkualitas, diperlukan serangkaian rantai proses yang tidak dapat dilewatkan. Berdasarkan Laporan Tahunan PT Pindad Tahun 2019, ditemukan beberapa permasalahan dalam kualitas kerja yang dihasilkan seperti tidak konsistennya produk yang dihasilkan, baik dari sisi dimensi maupun fungsional—sebab produk tersebut mengalami *misfire*. Alasan dari penurunan kualitas kerja yang dihasilkan ini disebabkan karena perlunya revitalisasi mesin dan juga peningkatan kompetensi karyawan.

**Tabel 1. 2 Hasil Temuan dalam Kerja Sama PT Pindad (Persero)**

No	Hasil Temuan dalam Kerjasama JOPD ( <i>Joint Operation Pindad – Dahana</i> )	Rencana Strategis PT Pindad (Persero)
1	Penghentian sementara kegiatan operasi JOPD yang disebabkan oleh terjadinya ledakan di lokasi operasi JOPD	Menggantikan mesin yang rusak berat dengan cara membeli mesin baru.
2	Tidak konsistennya kualitas hasil produksi JOPD	Penguatan SDM baik dari segi jumlah maupun kompetensi.
3	Produk yang dijual mengalami <i>misfire</i>	Peningkatan kompetensi personil terutama kompetensi inti yang ada di Divisi Alat Berat.

Sumber : Laporan Tahunan PT Pindad (Persero) Tahun 2019, diolah oleh peneliti

Berdasarkan paparan tersebut, tercermin bahwa indikator kinerja karyawan seperti produktivitas kerja dan juga kesempurnaan pekerjaan yang

dihasilkan ini perlu menjadi perhatian perusahaan. Permasalahan-permasalahan tersebut disebabkan karena:

### **1. Kelelahan Emosional terhadap Pekerjaan yang Dilakukan**

Kelelahan emosional terhadap pekerjaan yang dilakukan di divisi operasi ini cukup tinggi sebab karyawan menjalankan rutinitas yang sama setiap harinya sehingga karyawan kehilangan fokus dan konsentrasi karena terlalu lelah dengan rutinitas tersebut. Karyawan yang telah lelah secara emosional menjadi kurang termotivasi dalam bekerja dan juga berkemungkinan besar untuk membuat kesalahan-kesalahan dalam bekerja.

### **2. Kurangnya Ketrampilan Kerja**

Tuntutan target pekerjaan menyebabkan karyawan yang tidak sempat mengembangkan ketrampilan kerjanya akan mencari cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya menurut pribadi masing-masing agar pekerjaan selesai tepat waktu. Hal yang sama terjadi jika seorang karyawan harus menggantikan karyawan lain dalam proyek lainnya yang memiliki urgensi tertentu akan kesulitan untuk terlibat karena kurangnya keterampilan kerja yang dimiliki.

Sejalan dengan hal tersebut, penerapan program rotasi kerja yang baik dan sesuai dengan prinsip rotasi, khususnya pada divisi operasi sangat dibutuhkan untuk memacu karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaik dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti kualitas kerja, kuantitas kerja dan komitmen kerja demi mewujudkan visi menjadi

perusahaan global terkemuka di bidang pertahanan, keamanan dan produk industri pada tahun 2026. Karena secara langsung maupun tidak langsung, hal-hal tersebut mempengaruhi prestasi dari PT Pindad Persero. Bertolak dari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait **Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi di PT Pindad (Persero) Bandung.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan masalah yang menjadi topik utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran umum PT Pindad (Persero)?
2. Bagaimana pelaksanaan rotasi kerja karyawan di PT Pindad (Persero)?
3. Bagaimana keadaan kinerja karyawan di PT Pindad (Persero) akibat rotasi kerja?
4. Seberapa besar pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Pindad (Persero)?
5. Apa hambatan dari rotasi kerja di PT Pindad (Persero)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menjawab rumusan masalah seputar topik penelitian sehingga bisa diambil solusi yang tepat untuk mengembangkan SDM di perusahaan. Tujuan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui gambaran umum PT Pindad (Persero);
2. Untuk mengetahui pelaksanaan rotasi kerja karyawan di PT Pindad (Persero);
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT Pindad (Persero) akibat rotasi kerja;
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Pindad (Persero);
5. Untuk mengetahui hambatan dari rotasi kerja di PT Pindad (Persero).

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

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat untuk beberapa pihak, antara lain :

1. Kegunaan Teoretis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan mengenai Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi di PT Pindad (Persero)

2. Kegunaan Praktis

Bagi Peneliti :

Dapat menambah pengetahuan peneliti mengenai Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Operasi di PT Pindad (Persero).

Bagi Pihak PT Pindad (Persero) :



Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menerapkan kebijakan pengembangan sumber daya manusia serta dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat untuk pengembangan perusahaan.

Bagi Pihak Lain :

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi maupun pengembangan terhadap permasalahan sejenis yang diteliti khususnya yang berhubungan dengan kajian terhadap rotasi kerja di bidang pengembangan sumber daya manusia.

### **1.5 Lokasi dan Lamanya Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada PT Pindad (Persero) yang terletak pada Jalan Gatot Subroto No. 517 Bandung.

Lamanya penelitian ini dilaksanakan selama enam (6) bulan dari mulai 29 Oktober 2021 sampai dengan Maret 2022. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut.

