

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini merupakan tuntutan bagi setiap perusahaan untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan, untuk itu diperlukan usaha yang maksimal dari para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun dalam pemanfaatan sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan kepentingan setiap individu karyawannya. Sehingga dapat memperoleh kinerja yang baik dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu peran sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam sebuah organisasi dan merupakan modal dasar bagi organisasi untuk melakukan aktivitas dalam pencapaian tujuan (Teguh, 2003: 11). Dari pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia sangat berperan penting dalam suatu instansi sebagai mobilitas eksistensi perusahaan.

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan (Wibowo, 2007: 81). Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan perlu memberi perhatian lebih terhadap karyawannya yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Keinginan memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi setiap individu karyawan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam hal ini yang menjadi salah satu faktor yang patut diperhatikan adalah kebijakan rotasi pekerjaan. Mengingat rotasi pekerjaan dalam penelitian Nursanti (2014) diungkapkan bahwa praktek rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan rotasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan memiliki kemampuan yang berkembang dan merasakan suasana kerja yang tidak monoton. Nurdiana (2011) juga menyatakan bahwa rotasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.

Berhubungan dengan rotasi pekerjaan, di mana rotasi pekerjaan akan membawa iklim pekerjaan baru bagi karyawan yang mengalami rotasi, maka motivasi juga harus diberikan kepada karyawan agar karyawan memiliki keinginan yang kuat dalam bekerja pada perusahaan. Hal ini didukung pendapat Wibowo (2007: 380) yang mengatakan teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Nursanti (2014) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa apabila motivasi kerja yang dimiliki karyawan tinggi, maka kinerja yang dihasilkan akan optimal. Husein dalam Mansur (2009) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Hal ini didukung oleh pendapat Wibowo (2011: 378) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi

dengan kepuasan kerja karena kepuasan dengan supervisi juga mempunyai korelasi yang signifikan dengan motivasi.

Selain rotasi pekerjaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, rotasi pekerjaan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Mahesa (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka kinerja karyawan akan meningkat atau sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah kinerja karyawan. Kepuasan kinerja merupakan variabel tergantung utama karena ada dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan (2) merupakan prefensi nilai yang banyak dipegang oleh peneliti organisasi (Wibowo 2007: 502).

Rotasi pekerjaan dan motivasi kerja dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian Nurdiana (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari rotasi pekerjaan dan kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja serta pengaruh yang positif dari rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Juwita dalam Rizki (2014) juga mengungkapkan bahwa rotasi pekerjaan berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, rotasi pekerjaan berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan, serta rotasi pekerjaan berkontribusi tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dan pendapat para ahli di atas, peneliti tertarik memilih objek dalam penelitian ini adalah PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (DPS) yang

bergerak dibidang galangan kapal, yang beralamat di jl. Tanjung Perak Barat no.433-435 Surabaya. Berikut merupakan daftar 3 galangan kapal terkenal di Indonesia tahun 2016, yang dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1 Daftar Galangan Kapal Terkenal di Indonesia tahun 2016

No	Galangan Kapal	Tahun berdiri
1	PT. PAL Indonesia Surabaya	1939
2	PT. IKI Makassar	1962
3	PT. Dok dan Perkapalan Surabaya	1910

Sumber: www.perkapalan.net

PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) bergerak di bidang galangan kapal yang melayani pembangunan kapal baru, reparasi, desain dan mesin serta kontruksi lepas pantai. PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) dipilih sebagai obyek penelitian karena perusahaan ini merupakan industri galangan kapal yang sudah lama berdiri sejak 22 September 1910 oleh pemerintah kolonial Belanda di Amsterdam dan hingga sekarang masih banyak konsumen yang percaya dan menggunakan jasa DPS.

Observasi dan wawancara terhadap perusahaan dilakukan dalam mencari informasi untuk memperkuat dasar penelitian tentang rotasi pekerjaan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian personalia DPS mengenai kinerja karyawan, penurunan kinerja karyawan ditandai dengan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, tidak dapat mencapai target perusahaan. Ini merupakan suatu bukti nyata bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan tingkat kerja yang optimal. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas juga menjadi tanda penurunan kinerja karyawan, dalam menyelesaikan tugasnya karyawan pada DPS ini butuh waktu yang lama.

Selain itu juga diperoleh data berupa target dan realisasi jasa reparasi kapal PT. Dok dan Perkapalan Surabaya pada tahun 2016, yang dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2 Target dan Realisasi Perbaikan Kapal PT. Dok dan Perkapalan Surabaya pada tahun 2016.

Bulan	Target (unit)	Realisasi (unit)	Selisih	
			Selisih (unit)	Persentase (%)
Januari	15	12	3	20
Februari	15	14	1	6.7
Maret	15	13	2	13.3
April	15	13	2	13.3
Mei	15	13	2	13.3
Juni	15	13	2	13.3
Juli	15	13	2	13.3
Agustus	15	13	2	13.3
September	15	14	1	6.7
Oktober	15	14	1	6.7
November	15	14	1	6.7
Desember	15	13	2	13.3

Sumber: Bagian Personalia PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat jumlah reparasi kapal yang dihasilkan perusahaan dari bulan ke bulan tidak sesuai target perusahaan. Pada bulan Januari terdapat selisih 3 kapal atau mencapai 20%. Pada bulan Februari terdapat selisih 1 kapal atau mencapai 6.7%. Pada bulan Maret sampai Agustus masing-masing terdapat selisih 2 atau mencapai 13.3%. Pada bulan September sampai November masing-masing terdapat selisih 1 atau mencapai 6.7%. Pada bulan Desember terdapat selisih 2 atau mencapai 13.3%. Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa DPS mengalami fluktuatif dalam jumlah jasa perbaikan kapal. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi sehingga kinerja mulai menurun dan rendahnya kinerja juga di pengaruhi oleh kepuasan kerja.

Penurunan kinerja karyawan yang ada pada DPS juga dilihat dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan belum sesuai persyaratan kualitas yang ada pada perusahaan tersebut. Dengan masih banyaknya data-data penting yang

dapat menjadi arsip perusahaan belum selesai dikerjakan, adapun yang selesai tapi tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Penurunan kinerja ini tentunya akan menghambat perusahaan dalam berkembang.

Kepuasan kerja sangat penting dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya kepuasan kerja dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga akan mengurangi tingkat penurunan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dan kurangnya kepuasan kerja yang dapat menurunkan produktivitas karyawan, sehingga diperlukan rotasi pekerjaan yang dapat mengurangi rasa jenuh karyawan dalam bekerja.

Ketidakpuasan karyawan DPS ini juga terlihat pada sistem gaji dan tunjangan. Permasalahan ini dapat dilihat pada kehadiran karyawan DPS yang sering ijin dan karyawan yang tidak pernah ijin mendapatkan gaji dan tunjangan yang sama sesuai yang telah ditetapkan di DPS. Ketidakpuasan karyawan juga dapat dilihat dari pekerjaan itu sendiri, dimana pekerjaan yang seharusnya dilakukan bersama (team), tapi hanya beberapa orang yang ikut berpartisipasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dan ketidakpuasan selanjutnya dikarenakan adanya hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja. Sehingga hal inilah yang dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan. (Observasi pada tanggal 3 November 2017 di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya).

Berdasarkan wawancara dengan pihak personalia mengenai rotasi karyawan, PT. Dok dan Perkapalan menerapkan rotasi pekerjaan terhadap karyawannya yang kurang mampu setelah ditempatkan dibagian tertentu, dengan menggunakan cara rotasi alih tugas sesuai dengan kebijakan yang diberikan oleh PT. Dok dan Perkapalan Surabaya terhadap karyawannya.

Sebelum Rotasi pekerjaan juga sudah dilaksanakan pelatihan dan pendidikan terlebih dahulu, terkadang rotasi membawa ketidakpuasan dikarenakan bertitik tolak dari kebutuhan karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi dan mau bekerja dengan penuh dedikasi pada pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya. (Observasi pada tanggal 3 November 2017 di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya). Selain itu juga diperoleh data rotasi pekerjaan yang pernah dilakukan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya tahun 2016, yang dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3 Data Rotasi Pekerjaan yang Pernah Dilakukan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya tahun 2016

No	Jabatan	Jumlah	Jumlah Rotasi Kerja (Januari-Juni)	Jumlah Rotasi Kerja (Juli-Desember)
1	<i>Senior Manager</i>	9	4	3
2	<i>Manager</i>	26	6	5
3	<i>Supervisor</i>	45	6	6
4	<i>Foreman</i>	121	10	8
5	<i>Staf</i>	255	71	65
Jumlah		456	97	87

Sumber: Bagian Personalia PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Berdasarkan tabel rotasi pekerjaan di atas, terlihat rotasi yang dilakukan bersifat menyeluruh dari mulai staf sampai *senior manager*. Hal ini membuktikan bahwa rotasi pekerjaan ini diharapkan dapat mengurangi kejenuhan kerja karyawan, melengkapi kebutuhan karyawan antar bagian satu dengan bagian lainnya dan sebagai tambahan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi, serta untuk menentukan posisi kerja yang tepat dan juga untuk mengembangkan hubungan sosial.

Selain itu diperoleh juga data yang mengidentifikasi adanya tingkat kejenuhan kerja karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya berupa data ketidakhadiran dan kemangkiran karyawan yang meninggalkan tugas pada saat

jam kerja tanpa keterangan dari bulan Januari hingga Desember 2016 yang dapat dilihat pada tabel 1.3 dibawah ini:

Tabel 1.4 Data Ketidakhadiran dan Kemangkiran Karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya tahun 2016

No	Bulan	Ketidakhadiran karyawan dalam sebulan (%)	Kemangkiran karyawan (%)	Target (%)
1	Januari	3.9	2.6	1.0
2	Februari	3.6	1.7	1.0
3	Maret	3.5	1.3	1.0
4	April	3.8	1.4	1.0
5	Mei	4.4	1.1	1.0
6	Juni	4.0	1.7	1.0
7	Juli	3.0	1.3	1.0
8	Agustus	3.8	1.5	1.0
9	September	3.6	1.9	1.0
10	Oktober	3.6	1.5	1.0
11	November	4.3	1.9	1.0
12	Desember	2.8	2.0	1.0
Rata-rata perbulan		3.7	1.7	1.0

Sumber: bagian personalia PT. Dok dan Perkapalan Surabaya

Dari tabel 1.4 di atas terlihat bahwa karyawan yang tidak hadir masih cukup tinggi yaitu sebesar 3.7% perbulan dalam setahun, melebihi target yang diharapkan yaitu sebesar 1% perbulan dalam setahun. Dan jumlah dari kemangkiran karyawan yang meninggalkan tugas pada saat jam kerja sebesar 1.7% perbulan dalam setahun, yang juga melebihi target yang diharapkan yaitu sebesar 1%. Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan DPS memerlukan adanya rotasi pekerjaan, hal ini disebabkan karena kejenuhan kerja karyawan tinggi yang di buktikan dengan tingkat ketidakhadiran dan kemangkiran sudah melebihi target perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber terkait, pemberian motivasi di DPS belum maksimal. Menurut Husein dalam Mansur (2009) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Selanjutnya, untuk menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan membutuhkan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri mereka terpenuhi. Namun, di DPS untuk kebutuhan fisiologis seperti fasilitas makan kurang terjamin dan kurang adanya alat pengaman untuk melindungi dari bahaya kecelakaan kerja serta adanya kebutuhan sosial yang kurang. Sehingga karyawan kurang termotivasi untuk bekerja (Observasi pada tanggal 3 November 2017 di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya).

Untuk mewujudkan karyawan yang profesional seperti yang diharapkan oleh PT. Dok dan Perkapalan Surabaya dalam mendukung pencapaian visi dan misi melalui peningkatan kinerja yang signifikan dan sesuai dengan tujuan perusahaan merupakan tantangan bagi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, baik dari kecanggihan teknologi yang digunakan maupun SDM yang menjadi kunci utama yang menjadi pendukung berjalannya aktifitas bisnis di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Berdasarkan latar belakang di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya dengan judul **“Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?
4. Apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?
6. Apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.

3. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.
4. Untuk mengetahui apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.
5. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.
6. Untuk mengetahui apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.
7. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut:

1. Bagi PT. Dok dan Perkapalan Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam mengelola kinerja perusahaan yang berhubungan dengan rotasi pekerjaan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Hasil penelitian ini nantinya semoga dapat bermanfaat dan digunakan sebagai bahan referensi bagi penyusun skripsi dalam bidang yang sama maupun bagi pihak yang membutuhkan.

3. Bagi Peneliti

Sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar sarjana manajemen di Universitas Trunojoyo Madura serta untuk menambah wawasan dan

pengetahuan mengenai pengaruh rotasi pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya.