

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Organisasi merupakan aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang. organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Stoner (2011: 28) mengatakan bahwa organisasi ialah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama. Organisasi atau perusahaan dikatakan maju apabila memiliki sumber daya manusia (SDM) atau karyawan yang kompeten serta mampu merencanakan dan menghasilkan *output* yang luar biasa. Handoko (2013: 54) menuliskan dalam bukunya bahwa aliran manajemen modern mengembangkan tentang hubungan manusia yang selanjutnya dikenal sebagai perilaku organisasi mengemukakan prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi salah satunya adalah organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasional. Hal ini dapat diartikan bahwa SDM tidak bisa diperlakukan hanya sebagai alat bagi perusahaan akan tetapi harus dipandang sebagai aset berharga yang harus dijaga dan dipelihara agar dapat melaksanakan visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan. Pemeliharaan tersebut selanjutnya diharapkan akan menimbulkan loyalitas kerja karyawan.

Karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan perkembangan perusahaan dalam mencapai target suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dibentuk berdasarkan keperluan atau kepentingan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan dipisah-pisah berdasarkan tugas masing-masing. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi

dibentuk untuk pencapaian visi atau kepentingan perusahaan dan dalam pelaksanaan misinya dibutuhkan manusia sebagai sentral kontrol dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, manusia merupakan sumber daya yang salah satu eksistensinya adalah bekerja. Maka dari itu, perlu dikembangkan dan dihargai agar menghasilkan loyalitas.

Komang dan Utama (2011: 136) loyalitas karyawan merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan baik ataupun buruk. Loyalitas karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan, namun loyalitas karyawan tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dibentuk oleh perusahaan itu sendiri. Loyalitas karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap perusahaan. Apabila karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan maka karyawan akan membuktikan kemampuannya. Dari hasil pengamatan, loyalitas muncul apabila kebutuhan seorang karyawan dipenuhi oleh perusahaan. Pada kenyataannya banyak perusahaan atau organisasi yang membutuhkan loyalitas karyawan namun tidak memiliki kemampuan untuk membangunnya sehingga perusahaan akan tampak seperti tidak menghargai karyawannya.

Menghargai karyawan akan semakin memperkuat karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai tugas dan tantangan yang dibebankan kepadanya sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan semakin baik. Selain itu, penghargaan kepada karyawan merupakan hak yang harus diberikan perusahaan sebagai upah yang harus diterima atas kinerjanya selama bekerja serta harus diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan, loyalitas karyawan juga akan timbul melalui hubungan antar karyawan dan pimpinan yang baik, tempat kerja, serta penyediaan pelatihan dan pengembangan sebagai

salah satu tehnik yang bisa digunakan oleh manajer untuk memperkuat penghargaan mereka terhadap karyawannya. Karyawan seharusnya diperlakukan sebagai *human capital* yang dapat memberikan nilai tambah yang digunakan sebagai tolok ukur dari keberhasilan bisnis. Kemampuan seseorang ini disebut *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya manusia, strategi bisnis adalah mendapatkan nilai tambah yang maksimum sehingga nantinya akan mengoptimalkan *competitive advantage*.

PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) mengalami berbagai konflik yang memicu timbulnya perselisihan atau kesalahpahaman antara pimpinan dan karyawan. Hal ini tergambar dari pernyataan yang diberikan oleh beberapa karyawan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini. Karyawan tersebut merasa tidak mendapatkan perlakuan yang baik dari pimpinannya. Hal ini berbanding terbalik dengan pernyataan bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai *human capital* karena dapat memberikan nilai tambah bagi keberhasilan perusahaan. Permasalahan yang tengah terjadi dalam perusahaan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya salah satunya mengenai pemutusan hubungan kerja (PHK) yang menyebabkan berkurangnya karyawan, melakukan kesalahan yang berulang-ulang serta tidak mampu menjaga nama baik perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan dari beberapa karyawan mengenai pimpinannya. Pemutusan hubungan kerja seperti pensiun dini menyebabkan kekecewaan karyawan yang telah mengabdikan dirinya terhadap perusahaan sehingga karyawan akan merasa tidak dihargai dalam pekerjaannya. Pensiun ini mengakibatkan banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan karena merasa kariernya terancam. Pengunduran diri juga dipicu oleh kebijakan perusahaan yang sepihak tanpa

mempertimbangkan karyawannya terlebih dahulu. Menurunnya jumlah karyawan pada PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1. Jumlah karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah karyawan (orang)	500	356	236
Karyawan yang keluar (pensiun/mengundurkan diri)	70	144	150
Jumlah karyawan yang masuk	-	-	29

Sumber: Departemen Personalia PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan, salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah disiplin kerja. Seorang karyawan dituntut untuk mempunyai disiplin yang tinggi, dan perbuatan yang taat pada aturan-aturan yang ditetapkan. Menurut Fathoni (2011: 305) kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sebab disiplin yang baik erat kaitannya antara semangat kerja yang tinggi dengan disiplin. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib diperusahaan. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat. Jika karyawan mematuhi peraturan-peraturan perusahaan, maka perusahaan akan mudah mencapai target dan tujuannya.

Moekijat (2010: 192) kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, apabila sebagian besar karyawannya mentaati peraturan-peraturan yang ada. Dalam suatu perusahaan, disiplin kerja sangat diperlukan sebab dengan disiplin kerja maka seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sempurna. Peranan disiplin kerja ini sangat berpengaruh terhadap tingkat kemajuan perusahaan. Dengan adanya disiplin kerja yang dilakukan secara baik maka akan menghasilkan karyawan yang patuh, bertanggung jawab, menghargai waktu, efektif dan efisien. Disiplin juga akan memberikan dampak yang sangat baik bagi pembentukan moral karyawan yang berpengaruh terhadap prestasi kerja, sebab mereka akan mendidik watak dan moral kerjanya untuk selalu ada dalam standar kerja yang telah menjadi ketentuan perusahaan.

Sebagai gambaran disiplin kerja PT. DOK dan Perkapalan Surabaya dapat dinilai berdasarkan tingkat absensi karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.2. Indisiplin karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya 2019

Keterangan	Bulan			
	Juli	Agustus	September	Oktober
Terlambat	67	122	106	48
Absen	18	19	18	22

Sumber: SDM Personalia PT. DOK dan Perkapalan Surabaya

Berdasarkan data di atas, tingkat indisiplin karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja belum mendapat perhatian dari perusahaan sehingga dalam setiap bulannya tingkat absensi semakin naik. Jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja sangat tinggi terjadi pada bulan Agustus dan September sedangkan jumlah karyawan yang absen masuk kerja melebihi standart yang ditetapkan perusahaan yaitu karyawan yang absen maksimal adalah 15 orang dalam sebulan, ternyata rata-rata karyawan yang absen dalam sebulan melebihi

standar perusahaan, tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Oktober 2019 yaitu sebanyak 22 karyawan yang absen. Apabila hal ini terus berlanjut, maka akan menyebabkan kinerja yang kurang baik sehingga produktivitas yang ingin dicapai perusahaan tidak dapat tercapai secara maksimal. Tingkat absensi ini akan menimbulkan dampak buruk bagi performa perusahaan dan kurangnya kepercayaan pihak luar yang bermitra dengan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero). Selain itu, permasalahan yang terjadi mengenai karyawan yang tidak patuh terhadap peraturan perusahaan seperti istirahat sebelum jam istirahat dan karyawan yang tidak melapor pada saat melakukan pekerjaan berbahaya kepada bagian K3L.

Menurut Yuniarsih & Suwatno (2010: 156) produktivitas kerja merupakan hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Artinya semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya tinggi. Menurut Chowdhury (2010: 258) berdasarkan laporan *fortune* tentang 100 perusahaan yang dijadikan tempat yang paling baik untuk bekerja di Amerika Serikat, menggambarkan bahwa bila 1000 dollar diinvestasikan dalam suatu perusahaan yang menunjukkan kedekatan emosional dengan karyawannya maka dalam delapan tahun uang yang ada akan berkembang menjadi 8.188 dollar. Sedangkan apabila diinvestasikan pada perusahaan yang karyawannya tidak memiliki loyalitas maka uang itu hanya akan berkembang menjadi 3.976 dollar dalam jangka waktu yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara loyalitas karyawan dengan produktivitas perusahaan.

PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) mengalami penurunan produktivitas yang cukup tinggi sehingga menyebabkan banyaknya karyawan yang dipensiunkan. Menurunnya produktivitas ini juga disebabkan oleh pengalaman kerja yang kurang memadai sehingga kinerjanya tidak maksimal. Pengalaman kerja akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga produktivitas akan semakin meningkat. Faktanya, PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) banyak kehilangan karyawan berpengalaman yang diakibatkan oleh pensiun dini dan karyawan yang mengundurkan diri. Perusahaan tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan kurangnya tenaga kerja yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya berikut ini :

Tabel 1.3. Target dan pencapaian produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)

Keterangan (divisi)	Target produksi	Produksi sebenarnya	Selisih
Outfitting	100 kapal	56 kapal	44 kapal
Pimpro	100 kapal	62 kapal	38 kapal
Konstruksi	100 kapal	62 kapal	38 kapal
Mesin	100 kapal	56 kapal	44 kapal
Listrik	100 kapal	62 kapal	38 kapal
Dog master	100 kapal	73 kapal	27 kapal
Sarfes	100 kapal	65 kapal	35 kapal

Sumber: Renwas produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya

Berdasarkan data di atas, menunjukkan buruknya kinerja karyawan sehingga target produksi tidak tercapai dengan maksimal. Salah satu faktor yang menyebabkan target produksi tidak tercapai adalah kurangnya tenaga kerja profesional, tidak tersedianya alat yang dibutuhkan, disiplin kerja serta permintaan pelanggan yang cenderung berubah-ubah sehingga hal ini

menyebabkan terlambatnya penyelesaian tugas dan hasil produksi tidak mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Data tersebut menunjukkan bahwa produktivitas perusahaan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) secara garis besar memiliki produktivitas yang buruk. Hal ini akan berpengaruh pada laba yang diperoleh perusahaan. Apabila melihat pada penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat tentang 100 perusahaan terbaik, loyalitas kerja karyawan sangat diperlukan karena hal tersebut akan berpengaruh langsung pada produktivitas yang dihasilkan sehingga target yang ditetapkan bisa tercapai. Hal ini juga bertujuan agar biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat memberikan timbal balik yang maksimal.

Berdasarkan paparan latar belakang permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna membahas lebih lanjut mengenai pengaruh loyalitas kerja pada produktivitas dengan judul **“Pengaruh Loyalitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)”**.

1.2. Rumusan masalah

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah loyalitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya?
3. Apakah loyalitas kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya?

4. Di antara variabel loyalitas kerja dan disiplin kerja, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)?

1.3. Tujuan penelitian

1. Mengetahui pengaruh loyalitas kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)
2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero)
3. Mengetahui pengaruh loyalitas kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero).
4. Mengetahui variabel yang berpengaruh dominan antara loyalitas kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero).

1.4. Manfaat penelitian

1. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman serta memperluas wawasan peneliti sehingga dapat membandingkan serta menyesuaikan antara teori dan praktek lapangan yang terjadi. Dalam hal ini peneliti juga berharap dapat menambah relasi dan mengembangkan pengetahuan melalui praktek.

2. Manfaat bagi instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan, saran, dan informasi yang bermanfaat bagi instansi terkait masalah loyalitas karyawan PT. DOK

dan Perkapalan Surabaya sehingga dapat mencapai produktivitas yang maksimal diwaktu yang akan datang.

3. Manfaat bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam proses belajar mengajar dan pengaplikasian ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan loyalitas karyawan dan prooduktivitas.

4. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan sekaligus pertimbangan untuk penelitian selanjutnya sehingga dapat memberikan ide-ide baru dalam penelitiannya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi yang menghadapi permasalahan yang sama.