

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan kerja saat ini benar-benar sedang mengalami perubahan yang besar dan permanen. Banyak perusahaan telah mengalami perubahan yang signifikan untuk menghasilkan kecepatan, efisiensi, dan fleksibilitas yang lebih tinggi. Semua tim menganggap individu sebagai dasar utama perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Modal manusia adalah potensi produktif dari pengetahuan dan tindakan seorang individu (Kreiner & Kinichi, 2014; 13).

Sumber daya manusia dalam perusahaan atau disebut karyawan, memiliki peran yang sangat penting dan lebih luas. Dengan semakin dihargainya karyawan sebagai aset utama perusahaan, karyawan lebih dihargai sebagai manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai faktor produksi perusahaan saja. Karyawan saat ini atau masa depan yang memiliki gabungan pengetahuan, ketrampilan dan motivasi yang tepat untuk unggul mewakili modal manusia yang memiliki potensi guna memberikan keuntungan persaingan bagi perusahaan. Karena perusahaan merupakan lembaga yang digerakkan oleh manusia maka kesesuaian perilaku karyawan dengan standar kerja akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. (Kreiner & Kinichi, 2014; 13).

Pada dunia industri sumber daya manusia sangatlah berperan penting dalam proses produksi. Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mencapai keberhasilan tersebut perusahaan harus dapat menerapkan strategi pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia dengan baik, guna menjaga dan meningkatkan hasil dan kualitas produk yang dihasilkan. Kurangnya perhatian perusahaan terhadap pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusianya, akan menimbulkan kendala-kendala dan kesulitan tersendiri bagi sumber daya manusia tersebut

dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat mempengaruhi kinerja operator menjadi menurun (Ilham, et al; 2015: 141)

PT. Patco Elektronik Teknologi, Cibitung, merupakan salah satu perusahaan industri manufaktur yang ada di Indonesia. Perusahaan ini bergerak dibidang assembling untuk Printer “Epson” type dot matriks dan *inkjet* dan juga assembling untuk peralatan kesehatan. Sebagai salah satu perusahaan yang memiliki jantung produksinya adalah assembling maka PT. Patco di tuntut untuk dapat bergerak cepat mengikuti perkembangan dan perubahan beragam model printer *Inkjet* mengingat persaingan ketat yang terjadi diantara *the big five* vendor PT. Indonesia Epson *Industry* dan juga merk-merk printer lainnya penghasil *inkjet*. Sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan dan standar kerja yang diterapkan oleh PT. Indonesia Epson *Industry*. Hal ini menyebabkan tuntutan pekerjaan yang semakin berat yang dialami oleh setiap karyawan.

Berdasarkan pengamatan kondisi kerja operator PT Patco, karakteristik proses produksi yang dilakukan berdampak kepada kondisi kerja operator yang memiliki beban kerja yang cukup tinggi, tuntutan pekerjaan membutuhkan ketelitian dan konsentrasi tinggi, standar kualitas produk yang tinggi, batasan waktu yang ketat dalam penyelesaian produk, kondisi fisik pekerjaan yang terus berdiri selama 7 jam kerja dan produk yang diproduksi memiliki banyak variasi dan proses beragam yang mengharuskan operator dituntut untuk dapat beradaptasi secara cepat. Akibat ketidakmampuan operator untuk beradaptasi secara cepat dapat memberikan tekanan pada operator sehingga dapat memicu terjadinya stres kerja. Karakteristik proses produksi perusahaan dengan tuntutan dan beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kondisi fisiologis, psikologis, dan perilaku operator dalam bekerja, sehingga berpotensi memicu terjadinya stres kerja. Hal tersebut juga berdampak kepada kinerja operator menjadi menurun dan dapat mengancam keselamatan dan kesehatan operator. (Ilham, et al; 2015: 142)

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat

mempengaruhi tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Faktor stres kerja dapat diduga berperan dalam mengungkap turnover. Dalam hal ini Widhiastuti menggunakan NIOSH Research berpendapat bahwa faktor kunci adalah persepsi atau penilaian seseorang terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang terjadi. Dengan kata lain, reaksi terhadap stres dipengaruhi oleh bagaimana pikiran seseorang mempersepsikan suatu peristiwa baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Sedangkan stres kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan respon fisik dan emosi yang muncul ketika persyaratan- persyaratan kerja tidak sesuai dengan kapabilitas, sumber daya atau kebutuhan dari karyawan (Ilham, 2015; 2). Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dapat dialami oleh karyawan.

Turnover intentions harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Suartana dalam Toly, 2001; 2). *Turnover* menjadi penting bagi perusahaan karena mengacaukan kontinuitas perusahaan dan sangat merugikan.

Perusahaan terkadang juga memerlukan turnover terutama bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun tingkat turnover tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan (Toly, 2001)

Berikut adalah data prosentase *turnover* karyawan *factory* 3 dari Juli 2014 sampai dengan Juli 2015 dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1. Data *Turnover* Karyawan

No.	Bulan-Tahun	Jumlah total			Karyawan F3			% turnover
		karyawan	finish	turnover	karyawan	finish	turnover	
1	Jul-14	1,554	47	17	728	38	14	82.35
2	Aug-14	1,598	30	35	754	24	23	65.71
3	Sep-14	1,505	95	23	709	77	19	82.61
4	Oct-14	1,434	57	14	643	47	12	85.71
5	Nov-14	1,399	51	13	618	35	8	61.54
6	Dec-14	1,365	40	13	590	26	7	53.85
7	Jan-15	1,373	17	18	572	12	10	55.56
8	Feb-15	1,328	42	20	531	25	16	80.00
9	Mar-15	1,295	67	9	530	52	7	77.78
10	Apr-15	1,378	31	14	605	25	11	78.57
11	May-15	1,440	50	7	679	41	6	85.71
12	Jun-15	1,454	33	14	659	29	13	92.86
13	Jul-15	1,440	43	15	653	35	13	86.67

Sumber: Bagian Kepegawaian

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam setahun terakhir, angka *turnover* karyawan di *factory* 3 tergolong paling tinggi. Tingginya tingkat *turnover* menunjukkan berapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan dengan angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan merasa tidak betah atau tidak puas bekerja di perusahaan. Bila hal ini terjadi maka akan timbul perilaku yang menyimpang dari karyawan tersebut.

Kinerja karyawan akan baik apabila dia mempunyai keahlian, diberikan upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji/upah dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kinerja yang baik. Bila

sekelompok karyawan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula. Harapan PT. Patco terhadap karyawan khususnya karyawan kontrak adalah tanggung jawab operator terhadap penyelesaian produk, mulai dari pengolahan bahan baku hingga menjadi produk jadi. Dalam proses produksinya operator bertanggung jawab terhadap kualitas produk hingga kelancaran selama proses produksi. Hal ini mengakibatkan beban kerja bertambah seiring meningkatnya permintaan produk dari *customer* sementara kapasitas tidak memadai. Dan harapan operator seiring dengan peningkatan beban kerja tersebut adalah adanya peluang pengembangan karir untuk mendapatkan posisi kerja yang lebih baik. Adanya gambaran mengenai jenjang karir dapat memotivasi untuk memberikan hasil yang lebih baik dalam pekerjaannya. Ketidakjelasan dalam pengembangan karir ini akhirnya dapat menimbulkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari perusahaan yang dapat memenuhi harapan mereka.

Menurut Toly (2001) yang menjadi variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* adalah konflik peran, *locus of control*, perubahan organisasi, *job insecurity*, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan organisasi. *Locus of control* menarik untuk dibahas karena merupakan aspek kepribadian yang mengacu pada sistem psikologis individu dan sifat unik yang dapat memutuskan seseorang berpikir dan berperilaku. *Locus of control* adalah salah satu faktor penentu kinerja individu selain variabel kemampuan pribadi lainnya. Pusat kendali atau *locus of control* merupakan sebuah variabel yang menjadi penting karena kontrol kinerja seseorang bisa diukur dari kemampuan seseorang dalam menguasai peristiwa yang terjadi pada dirinya.

Permasalahan yang dihadapi oleh karyawan PT. Patco dalam hubungannya dengan *locus of control*, berdasarkan wawancara dengan *leader* produksi mengenai *basic training* yang sudah dilakukan terhadap karyawan belum menunjukkan adanya perubahan dalam proses kerja. *Basic training* ini meliputi: *company regulation*, pengenalan *quality* dan ISO, standar K3 (penanganan jika terjadi kebakaran, huru hara dan evakuasi), *on job training* (pengenalan produk

dan pengenalan proses). Ketidaksiplinan karyawan dalam mengikuti *basic training* menyebabkan karyawan kurang mampu untuk memahami banyak proses yang terjadi di lapangan dan ada kecenderungan karyawan kurang aktif sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada produktivitas. Individu dengan ciri diatas adalah individu yang eksternal *locus of control*nya cukup tinggi sehingga mudah pasrah dan menyerah, hal ini menyebabkan target produksi tidak tercapai. Seseorang dengan *locus of control* eksternal dirasakan kurang bertanggung jawab dengan hasil dari tindakannya dibandingkan seseorang dengan *locus of control* internal. Seseorang dengan *locus of control* internal yang tinggi lebih mengenali secara langsung hubungan antara perilaku dan hasil dari tindakannya. Karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan akan tetap bertahan sebagai karyawan yang loyal, sementara dalam kondisi lain niat untuk pindah (*turnover intention*) akan meningkat bagi karyawan yang “tidak dapat menerima” perubahan dan akhirnya dapat memberikan reaksi atau keputusan untuk meninggalkan perusahaan.

Karakteristik produksi di PT. Patco selalu berbeda-beda dari jenis, bentuk, dan ukuran produk sesuai permintaan dari customer membutuhkan konsentrasi dan usaha yang keras bagi karyawan untuk dapat beradaptasi secara cepat untuk menyelesaikannya. Keyakinan individu bahwa ia mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mengatasi berbagai kesulitan yang muncul, akan mengarahkannya pada perasaan kontrol internal yang lebih besar pada pekerjaan yang dilakukannya. Kontrol internal yang kuat atas pekerjaan yang dilakukan dapat menstimulasi perasaan diri yang lebih bermakna, individu merasa lebih bertanggungjawab, lebih terlibat dan lebih menikmati pekerjaannya dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Keadaan ini selanjutnya akan dapat menimbulkan rasa nyaman dan puas yang lebih besar dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga meskipun dengan status kontrak, karyawan tersebut tidak memiliki keinginan untuk keluar, meninggalkan perusahaan atau mencari alternative pekerjaan lain.

Dari uraian diatas maka perlu adanya penelitian di dalam hal ini, diambil dari salah satu bagian produksi dengan mengangkat masalah *locus of control* dan

stres kerja terhadap intensi *turnover* karyawan bagian produksi PT. Patco Elektronik Teknologi. Dengan mengadakan penelitian pada penulisan tesis yang diajukan dengan judul : “ **PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN STRES KERJA TERHADAP INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN**”.

Dengan studi kasus pada karyawan bagian produksi *factory* 3 PT. Patco Elektronik Teknologi.

B. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan-permasalahan yang sering timbul di *factory* 3, diantaranya sebagai berikut :

1. *Factory* 3 memiliki karakteristik proses produksi dengan tuntutan dan beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kondisi fisiologis, psikologis, dan perilaku operator dalam bekerja, sehingga berpotensi memicu terjadinya stres kerja
2. *Factory* 3 sebagai objek penelitian didasarkan oleh alasan bahwa karyawan *factory* 3 adalah karyawan kontrak dengan angka *turnover* yang cukup tinggi yang mengakibatkan sering terjadinya keluar masuk karyawan sehingga menyulitkan bagian personalia untuk mengatur pola kerjanya
3. Adanya perbedaan pada sistem kerja dibandingkan dengan *factory* lainnya mengakibatkan *overtime* yang berlebihan sehingga menimbulkan gangguan kesehatan baik fisik maupun emosional yang berimbas pada perilaku karyawan yang dapat memunculkan potensi stres kerja sehingga dapat menimbulkan intensi *turnover*.
4. Keyakinan mengenai tersedia atau tidaknya kesempatan dan sumberdaya yang diperlukan dapat mempengaruhi perilaku intensi *turnover*.
5. Kemampuan karyawan dalam penyesuaian terhadap standar baru, teknologi baru, dan sistem prosedur baru belum dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja yang lebih baik.

6. Tidak terlaksananya harapan untuk mendapatkan posisi kerja yang lebih baik, mendapatkan karir yang lebih baik sehingga karyawan tidak termotivasi, ketidakhadiran dan cenderung mudah menyerah.
7. Tidak ada penghargaan terhadap karyawan berprestasi, yang sudah berpengalaman, memiliki ketrampilan, tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, perbedaan *reward* adalah sebuah konsekuensi yang harus diterima oleh karyawan kontrak.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam penulisannya, antara lain :

1. Penelitian ini tidak meneliti seluruh jumlah populasi yang ada, melainkan mengambil sampel dari populasi.
2. Mengingat terbatasnya waktu dan tenaga peneliti hanya meneliti tentang *locus of control*, stres kerja sebagai variabel independen dan intensi *turnover* sebagai variabel dependen di PT. Patco Elektronik Teknologi khususnya karyawan kontrak di *factory 3*
3. Lokasi obyek penelitian adalah tempat bekerja peneliti sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan pengumpulan data, melakukan observasi, serta efisien dalam segi biaya dan waktu.

D. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang dijelaskan diatas, dapat diketahui bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Locus of Control* berpengaruh terhadap *Intensi Turnover* ?
2. Apakah Stres Kerja berpengaruh terhadap *Intensi Turnover* ?
3. Apakah *Locus of Control* dan Stres Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Intensi Turnover* ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Locus of Control* terhadap *Intensi Turnover*
2. Untuk mengetahui pengaruh Stres Kerja terhadap *Intensi Turnover*
3. Untuk mengetahui pengaruh *Locus of Control* dan Stres Kerja secara bersama sama terhadap *Intensi Turnover*

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti, diharapkan hasil penelitian ini memberikan pemahaman dan kejelasan khususnya pengaruh *locus of control*, stres kerja terhadap *intensi turnover*
2. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini menjadi masukan dan referensi bagi manajemen dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis dan menekan serta menurunkan angka *turnover* karyawan yang pada akhirnya dapat mengurangi kerugian yang dialami perusahaan.
3. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.