

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sebagai manusia, seringkali mengharapkan kehidupan yang bebas. Namun, kenyataannya manusia juga merupakan makhluk sosial yang selalu hidup dengan berinteraksi dengan orang lain. penyesuaian setiap individu terhadap norma sangat penting untuk menciptakan kondisi yang nyaman dan tertib, sehingga membentuk suatu organisasi guna bisa mencapai tujuan bersama.

Dalam suatu organisasi, pengelolaan mempunyai peran yang utama dalam menentukan aktivitas sehingga tujuan organisasi bisa dicapai. Pengelolaan yang dilakukan dalam manajemen meliputi potensi yang tersedia pada organisasi, seperti energi serta waktu semaksimal mungkin. Oleh karena itu, menurut Terry dalam Wijayanti dan Febrian (2023) manajemen ialah suatu gabungan seni dan pengetahuan yang digunakan untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin, serta mengawasi akan potensi dalam organisasi guna menghasilkan performa yang optimal.

Dalam perkembangannya, salah satu bidang manajemen yakni manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni pengetahuan yang bergerak pada cara organisasi dalam mengatur atau mengelola potensi karyawan secara maksimal. Karyawan merupakan salah satu sumber daya sekaligus sumber utama pada organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan yang tepat diharapkan bisa menciptakan keseimbangan antara kepentingan karyawan dan organisasi sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan lebih efisien dan efektif.

Adapun praktiknya, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberikan dampak besar pada kualitas produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi. Setiap kebijakan pada suatu organisasi akan memberikan dorongan terhadap karyawan untuk selalu bertanggung jawab dalam bekerja. Langkah ini dilakukan dengan sistem kompensasi yang adil, pemberian pelatihan dan pengembangan karir, memperhatikan aspek psikologis karyawan (Prasetyo et al, 2025).

Produktivitas merupakan salah satu ukuran akan penilaian efektivitas seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam suatu perusahaan sesuai dengan standar dengan hasil yang optimal. Dengan kata lain, produktivitas memiliki keterkaitan terhadap capaian akhir melalui potensi organisasi dalam tahap operasional.

Kondisi penurunan produktivitas juga terlihat pada PT San-N Garmino yang sedang mengalami penurunan *output* dalam beberapa bulan terakhir. Penurunan ini mengindikasikan adanya permasalahan pada produktivitas kerja karyawan yang tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis, seperti ketersediaan mesin dan bahan baku, tetapi juga oleh faktor psikologis individu. Bagaimana karyawan merespons tekanan kerja, menghadapi target yang tinggi, dan menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan yang akan menentukan sejauh mana mereka dapat memberikan kontribusi optimal.

Selain adanya tekanan yang tinggi pada perusahaan terhadap hasil produksi, kondisi ini juga berkaitan dengan sikap karyawan dalam merespons tuntutan yang muncul di tempat kerja. Setiap karyawan memiliki beberapa pendekatan yang berbeda ketika menghadapi target produksi yang sangat tinggi, batas waktu yang ketat, dengan standar kualitas yang diharapkan.

Berdasarkan hasil observasi awal dan informasi yang diperoleh dari pihak perusahaan, kondisi tersebut tidak hanya disebabkan oleh tingginya target produksi, tetapi juga adanya pembagian tugas yang pada beberapa kondisi belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan karyawan. Situasi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengalami tekanan selama bekerja, serta merasa kurang mampu memenuhi target perusahaan. Perbedaan cara setiap karyawan dalam menyikapi kondisi, menjadi salah satu alasan penting untuk mengetahui bagaimana kecenderungan *Locus of Control* yang dimiliki karyawan.

Locus of Control ialah suatu gagasan yang menggambarkan sejauh mana seseorang itu bisa meyakini akan setiap hasil dari perilakunya dipengaruhi oleh dirinya sendiri (*internal locus*), dan terdapat pula jenis keyakinan individu yang mempercayai bahwa setiap hasil dari perilakunya itu dipengaruhi oleh nasib, keberuntungan dan lingkungan (*external locus*) (Rotter, 1966).

Secara teori, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa *Locus of Control* itu memberikan dampak langsung pada produktivitas kerja karyawan. Ini selaras dengan kajian Wardani et al., (2024) menegaskan bahwa *locus of control* memiliki dampak langsung pada produktivitas kerja karyawan. sedangkan kajian Ramadhan (2022) menegaskan tidak memberikan dampak.

Selain itu, terdapat komitmen organisasi yang berfungsi sebagai penentu penilaian produktivitas kerja seseorang. Komitmen organisasi juga cerminan dari kondisi psikologis karyawan itu sendiri terhadap perusahaannya, yang bisa ditunjukkan dengan adanya keyakinan yang kuat akan keberhasilan perusahaannya.

Karyawan yang memiliki keyakinan yang tinggi pada perusahaannya cenderung mempunyai rasa tanggung jawab untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya.

Tabel 1.1
Data Keluar - Masuk Karyawan

Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Akhir	Turnover Rate (%)
Januari	901	3	7	897	0,78
Februari	897	-	5	892	0,56
Maret	892	-	4	888	0,45
April	888	11	2	897	0,23
Mei	897	18	7	908	0,78
Juni	908	38	1	945	0,11
Juli	945	13	5	953	0,53
Agustus	953	25	14	964	1,47
September	964	26	26	964	2,70
Oktober	964	1	25	940	2,59
Jumlah	9209	135	96	9248	1,02

Sumber: (laporan HRD PT San-N Garmino, 2025)

Pada PT San-N Garmino, terdapat sejumlah karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen terhadap organisasi yang cukup rendah, hal ini tercermin dari perputaran karyawan untuk keluar dari perusahaan yang cenderung tinggi pada periode tertentu. Kondisi pada PT San-N Garmino ini mengindikasikan bahwa adanya permasalahan komitmen karyawan yang rendah. Dan secara teori, komitmen yang rendah terhadap perusahaan bisa mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Tingginya jumlah karyawan yang keluar pada beberapa periode menunjukkan bahwa tidak semua karyawan mampu bertahan menghadapi kondisi kerja di perusahaan. Berdasarkan hasil observasi awal, sebagian karyawan memilih mengundurkan diri karena merasa tidak mampu menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap

organisasi belum sepenuhnya kuat, sehingga ketika menghadapi tekanan kerja, sebagian karyawan lebih memilih meninggalkan perusahaan daripada mempertahankan komitmennya terhadap organisasi.

Selaras dengan kajian Ivantri, et al., (2023) dengan hasil komitmen organisasi memiliki dampak langsung pada produktivitas kerja. Namun pada kajian Yuvaidah et al., (2023) menunjukkan komitmen organisasi tidak memiliki dampak pada produktivitas kerja karyawan. Dengan adanya hasil yang inkonsistensi, menunjukkan adanya celah penelitian, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

Dalam kesehariannya, isu stres kerja memang sering muncul pada kegiatan manajerial yang berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Yumna dan Trias (2022) Stres kerja ialah respon psikologi dan tubuh seseorang saat menghadapi tekanan yang tidak seimbang dengan kapasitas dan potensi yang mereka punya. Ketika seorang karyawan menghadapi stres yang tinggi, mereka cenderung akan mengalami penurunan dalam hasil kerjanya, hilang konsentrasi, motivasi, bahkan kehilangan komitmen pada pekerjaan dan perusahaannya.

Pada PT San-N Garmino, indikasi stres kerja terlihat dari adanya pembagian pekerjaan yang dalam beberapa kondisi belum sesuai dengan kompetensi karyawan. Akibatnya, sebagian karyawan merasa terbebani dalam menyelesaikan pekerjaan, mengalami tekanan karena harus memenuhi target produksi yang tinggi, serta merasa kesulitan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Kondisi tersebut diduga menjadi salah satu penyebab munculnya keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan serta berpotensi menurunkan produktivitas kerja.

Adapun perbedaan kondisi dan karakteristik industri dapat mempengaruhi stres kerja pada produktivitas kerja karyawan bervariasi. Temuan kajian Tsabita et al., (2023) dengan hasil stres kerja memiliki pengaruh pada produktivitas karyawan. Namun sebaliknya, Putri Eka et al., (2025) hasilnya menjelaskan bahwa stres kerja tidak berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan.

Maka, observasi awal pada PT San-N Garmino, ditemukan bahwa ada masalah yang berkaitan dengan keterlambatan produksi, penurunan kualitas produk, serta fenomena *quit quitting* di kalangan karyawan. Banyak karyawan yang memilih keluar, walaupun masih mampu memenuhi target, hal ini disebabkan oleh tekanan yang tinggi. Kondisi ini menjadi cerminan rendahnya komitmen organisasi sekaligus menyoroti pengaruh psikologis individu.

Fenomena tersebut tidak hanya terlihat dari meningkatnya jumlah karyawan yang keluar, tetapi juga dari perubahan perilaku sebagian karyawan yang tetap bertahan di perusahaan namun menunjukkan penurunan keterlibatan dalam pekerjaan sehari-hari.

Quiet Quitting merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya perubahan kondisi pada karyawan, yang mana mereka masuk kerja namun secara emosional dan psikologis mereka sudah melepaskan tanggung jawab atau keterlibatannya terhadap tugasnya dan perusahaannya. Dalam artian, karyawan itu belum sepenuhnya mengundurkan diri, akan tetapi secara sikap dan perilaku karyawan akan berubah menjadi pasif, tidak mau berinisiatif dan memberikan kontribusi lebih untuk perusahaan.

Fenomena *quiet quitting* dapat dikaitkan dengan *Locus of Control* karyawan dalam bagaimana mereka memandang akan pekerjaannya. Ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa setiap hasil kerja yang telah diselesaikan lebih dipengaruhi oleh sistem dan target perusahaan, karyawan akan cenderung bekerja seadanya dikarenakan usaha yang diberikan lebih oleh karyawan akan dirasa tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap hasil kerja mereka.

Begitupun sebaliknya, jika karyawan memiliki keyakinan yang tinggi akan setiap hasil kerja lebih dipengaruhi oleh usaha dari individu, maka karyawan cenderung akan berupaya selalu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja nya.

Menurunnya komitmen organisasi juga dapat memperkuat munculnya perilaku *quiet quitting*, karena karyawan yang tidak lagi memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan cenderung melihat perusahaan tidak lagi sebagai tempat kerja dalam jangka panjang, sehingga karyawan bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban formal tanpa adanya dorongan untuk berkontribusi lebih.

Karakteristik pekerjaan pada industri garmen memiliki tekanan target produksi, serta tuntutan berpotensi menimbulkan stres kerja pada karyawan PT San-N Garmino. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku *quiet quitting*, dimana karyawan tetap bekerja tetapi tidak memberikan hasil kerja yang optimal.

Jika berlangsung lama, tidak hanya meningkatkan perputaran *turnover* karyawan, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas kerja secara keseluruhan, fenomena *quiet quitting* pada PT San-N Garmino dapat dipahami sebagai dampak dari interaksi langsung dari *Locus of Control*, komitmen organisasi dan stres kerja yang mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan.

Tabel 1.2
Perbandingan Capaian Produksi

Divisi	Capaian Produksi (%)
JK 1	58
JK 2	58
BOTTOM 1	60
OP 1	65
OP 2	67

Sumber : (Laporan HRD PT San-N Garmino, 2025).

Dengan adanya fenomena ini, karyawan akan menunjukkan penurunan akan etos kerja dan menarik diri untuk tidak terlibat pada kegiatan produksi pada suatu perusahaan yang bisa berdampak terhadap kestabilan perusahaan ditengah adanya tekanan kerja yang semakin kompetitif (Suriyanto, 2025).

Berdasarkan berbagai fenomena tersebut, dapat dilihat bahwa permasalahan produktivitas kerja di PT San-N Garmino tidak hanya dipengaruhi oleh faktor operasional perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis individu. Tekanan kerja akibat pembagian tugas yang belum sesuai dengan kemampuan karyawan diduga memicu stres kerja, tingginya tingkat keluar-masuk karyawan mengindikasikan adanya permasalahan komitmen organisasi, sedangkan perbedaan cara karyawan dalam menyikapi tekanan kerja menunjukkan pentingnya mengidentifikasi kecenderungan *Locus of Control* yang dimiliki karyawan.

Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut dipandang relevan untuk diteliti dalam menjelaskan produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional. Berdasarkan uraian masalah diatas, penulis tertarik untuk meneliti berjudul

“Pengaruh *Locus of Control*, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya).”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian serta didukung oleh hasil observasi yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang muncul pada karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya, terutama pada bagian produksi yang diamati dalam beberapa bulan terakhir, antara lain:

1. Produktivitas kerja karyawan yang belum optimal, yang ditunjukkan oleh capaian produksi pada beberapa divisi yang masih berada dibawah target. Berdasarkan tabel 1.2, capaian produksi divisi JK 1 dan JK 2 sebesar 58%, Bottom 1 sebesar 60%, OP 1 sebesar 65% dan OP 2 sebesar 67%.
2. Terdapat indikasi perbedaan *Locus of Control* antar karyawan. Berdasarkan hasil observasi awal, sebagian karyawan cenderung memandang hasil pekerjaannya lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti sistem kerja dan lingkungan kerja, sehingga diduga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.
3. Terdapat indikasi rendahnya komitmen organisasi karyawan, yang terlihat dari tingkat *turnover* karyawan pada periode tertentu. Berdasarkan tabel 1.1, *turnover rate* mencapai 2,70% pada bulan september, dan 2,59% pada bulan oktober, yang menunjukkan cukup banyak karyawan memilih keluar dari perusahaan.
4. Terdapat indikasi stres kerja pada karyawan, yang disebabkan oleh tingginya target produksi, tuntutan kualitas, dan batas waktu penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan

hasil observasi awal, kondisi tersebut ditunjukkan oleh adanya keterlambatan produksi serta munculnya fenomena *quiet quitting* pada sebagian karyawan.

5. Belum diketahui secara empiris besarnya pengaruh *Locus of Control*, komitmen organisasi, dan stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk membuktikan hubungan antar variabel tersebut.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Setelah diidentifikasi, maka ruang lingkup dan batasan pada penelitian ialah:

1. Objek penelitian dibatasi berfokus pada karyawan yang ditempatkan pada bagian produksi, dengan jumlah responden hanya 87 orang pada karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya.
2. Variabel yang digunakan hanya berfokus meneliti *Locus of Control*, komitmen organisasi, stres kerja, dan produktivitas kerja karyawan.
3. Penelitian hanya mengukur persepsi karyawan dengan menggunakan skala likert.
4. Analisis data dibatasi hanya dengan menggunakan metode kuantitatif dengan alat bantu SPSS.
5. Waktu dalam penelitian diawali pada bulan Desember 2025 sampai dengan bulan Juni 2026.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang, maka rangkaian masalah yang akan dibahas ialah:

1. Apakah *Locus of Control* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya?

2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya?
4. Apakah *Locus of Control*, komitmen organisasi, dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya?

E. Tujuan Penelitian

Menurut uraian sebelumnya, dapat dikemukakan bahwa tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh *Locus of Control* terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya.
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh *Locus of Control*, komitmen organisasi, dan stres kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT San-N Garmino Divisi Operasional Kabupaten Tasikmalaya.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh *Locus of Control*, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.
- b. Temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai landasan konseptual bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji peran aspek psikologis, seperti *Locus of Control*, Komitmen Organisasi, dan Stres Kerja dalam memengaruhi produktivitas kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk merumuskan dan menentukan kebijakan pada karyawan, khususnya dalam pengendalian *Locus of Control*, komitmen organisasi dan stres kerja guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian akademik serta menjadi referensi ilmiah yang bisa mendukung proses pembelajaran dan pengembangan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.
- c. Bagi Peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mengkaji variabel *Locus of Control*, Komitmen Organisasi, dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

G. Jadwal Penelitian

Tabel 1.3
Jadwal Penelitian

No	Bulan	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN
	Kegiatan							
1	Pengajuan Judul							
2	Pembuatan Proposal							
3	Bimbingan Proposal							
4	Ujian Proposal							
5	Revisi Proposal							
6	SK Pembimbing Skripsi							
7	Bimbingan Skripsi							
8	Pengumpulan dan Pengolahan Data							
9	Sidang Munaqosyah							

Sumber: (diolah oleh peneliti, 2025)

H. Sistematik Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan ini dibuat agar dapat memberikan penjelasan mengenai struktur dalam menyusun skripsi ini, berawal pembahasan bab 1 hingga bab 5:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama dalam skripsi berisi uraian mengenai latar belakang, identifikasi masalah, batasan serta rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, jadwal penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua memuat uraian tentang teori variabel penelitian, serta penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antar variabel. Serta disusun kerangka pemikiran dan hipotesis sebagai dasar arah penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ketiga menjelaskan mengenai pendekatan yang digunakan, yaitu penelitian kuantitatif eksplanatif, disertai jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data yang akan digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab keempat, disajikan hasil penelitian, didalamnya terdapat penjabaran mengenai gambaran umum, pengujian dan hasil analisis, serta pembahasan mendalam mengenai penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Bab kelima adalah bagian akhir dari skripsi ini, yang didalamnya mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**