

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber Daya manusia secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar terhadap nilai investasi karyawan sebagai SDM. Dimana pada saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada. Oleh sebab itu perusahaan harus dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya sehingga karyawan tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan.

Berhentinya karyawan dari perusahaan didahului oleh adanya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2010) *Turnover Intention* (niat untuk keluar) merupakan keinginan karyawan untuk berhenti dari keanggotaan atau meninggalkan organisasi dengan cara pengunduran diri secara sukarela dimana karyawan tersebut mendapatkan penghasilan. Mempertahankan karyawan dalam perusahaan untuk tidak memiliki niat untuk tidak keluar dari perusahaan sangat dibutuhkan. Karyawan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan dan merealisasikannya akan memberikan kerugian bagi perusahaan, diantaranya yaitu perusahaan mengeluarkan biaya perekrutan dan

biaya pelatihan (Mathis dan Jackson, 2010). Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja juga bisa diartikan rasa senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Perasaan tersebut mampu mempengaruhi bagaimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas (Pramitha dkk., 2016). Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka membuat karyawan lebih produktif dan menurunkan potensi terjadinya pemecatan terhadap karyawan. Selain itu karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih setia kepada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan berkeinginan keluar dari perusahaan (*Turnover Intention*) dan mencari pekerjaan lain. Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan memberikan kepada karyawan.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2015). Memberikan motivasi kepada karyawan secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi *turnover intention*. Selain motivasi kerja, komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*. Menurut Mowday (2014:281) komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan bekerja

semaunya karena tidak adanya rasa tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari perusahaan. Komitmen tersebut akan menimbulkan rasa keterikatan sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan dan akan menjadi alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Selain motivasi kerja dan komitmen organisasi, stress kerja juga turut mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*. Menurut Robbins (2014:213) stress sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan. Stress kerja dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang, baik fisik maupun mental. Karyawan yang mengalami stress kerja yang berlebihan berimplikasi terhadap *voluntary turnover* (Robbins, 2014:215). *Voluntary turnover* merupakan keinginan karyawan keluar dari organisasi secara sukarela dengan suatu alasan. Ketika karyawan mengalami tekanan di dalam pekerjaannya, maka karyawan akan merasakan stress yang berlebihan sampai akhirnya akan berpikir untuk keluar dari organisasi.

PT Sinar Indah Kertas adalah industry yang bergerak di bidang daur ulang kertas dan produk termasuk kategori kertas kasar (*medium liner*) yang biasa digunakan untuk pembuatan Box dan ataupun kertas pelapis. PT Sinar Indah Kertas berbentuk Perseroan Terbatas dengan status Penanaman modal Dalam Negeri (PMDN), beroperasi tahun 2012 dengan TDP 11.051.21.00165 menempati lahan seluas 74.617 m<sup>2</sup>, beralamatkan di Jl. Raya Kudus Pati Km 14 Desa Gondoharum Kecamatan Jekulo Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah.

Berikut data keluar masuk karyawan produksi PT Sinar Indah Kertas selama 3 tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Data Keluar Masuk Karyawan Bagian Produksi PT Sinar Indah Kertas (Per Orang)**

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir
2017	264	3	15	249
2018	259	10	19	240
2019	261	21	16	245

Sumber: PT Sinar Indah Kertas, 2019

Berdasarkan data dari PT Sinar Indah Kertas menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan bagian produksi mengalami fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018 dan 2017. Data keluar masuk karyawan bagian produksi menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah. Terjadinya *turnover intention* dan rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu motivasi karyawan masih perlu ditingkatkan kembali. Selain itu, komitmen organisasi juga turut mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*. Karyawan PT Sinar Indah Kertas belum memiliki komitmen organisasi yang tinggi. HRD menyampaikan bahwa sering ditemukannya pelanggaran terhadap peraturan perusahaan oleh karyawan, seperti seringnya karyawan yang datang terlambat, masih ada karyawan yang merokok di dalam area perusahaan dan karyawan yang tidak memakai sepatu saat jam kerja. Indikasi lain adalah karyawan yang belum menggambarkan kemauan besar untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk kebaikan perusahaan. Rendahnya

komitmen organisasi karyawan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen.

Fenomena lain yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* dan rendahnya kepuasan kerja karyawan adalah stress kerja. Berikut ini adalah tingkat ketidakhadiran karyawan bagian produksi PT Sinar Indah Kertas pada periode Mei 2019 sampai Februari 2020.

**Tabel 1.2.**  
**Jumlah Absensi Karyawan**  
**Bagian Produksi PT Sinar Indah Kertas**  
**(Per Orang) Periode Mei 2019- Februari 2020**

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Absensi Karyawan	Persentase (%)
Mei	245	7	2,86
Juni	245	10	4,08
Juli	245	9	3,67
Agustus	245	7	2,86
September	245	8	3,27
Oktober	245	12	4,90
November	245	9	3,67
Desember	245	9	3,67
Januari	245	4	1,63
Februari	245	11	4,49

Sumber: PT Sinar Indah Kertas, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan bagian produksi PT Sinar Indah Kertas periode Mei 2019 sampai Februari mengalami fluktuatif dan cukup tinggi tiap bulannya. Sehingga dapat diindikasikan bahwa karyawan bagian produksi PT. Sinar Indah Kertas mengalami stres kerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan Luthans (2010:442), mengatakan bahwa penyimpangan

perilaku karyawan mengalami stres kerja salah satunya adalah tingginya angka ketidakhadiran dan *turnover* karyawan.

*Research Gap* tentang motivasi kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Ryan (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizwan (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2017) mengatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ryan (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

*Research Gap* tentang komitmen organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Danny (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Roheel (2018) mengatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Auliya (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sivellea (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Perbedaan penelitian mengenai stress kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Surya (2016) mengatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tristiana (2016) mengatakan bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sivellea (2017) mengatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tristiana (2016) mengatakan bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dipaparkan di atas, maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi dan stress kerja serta bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* yang dituangkan dalam skripsi dengan judul **Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Stress Kerja terhadap Turnover Intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Sinar Indah Kertas.**

## 1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Penelitian ini menggunakan motivasi kerja, komitmen organisasi dan stress kerja sebagai variabel eksogen, sedangkan kepuasan kerja dan *turnover intention* sebagai variabel endogen.
- b. Obyek yang diambil dalam penelitian adalah PT Sinar Indah Kertas.

- c. Penelitian ini dilakukan selama empat bulan setelah proposal disetujui yaitu bulan September 2020 sampai Desember 2020.
- d. Responden yang diteliti yaitu karyawan bagian produksi pada PT Sinar Indah Kertas.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan data dari PT Sinar Indah Kertas (tabel 1) menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan bagian produksi mengalami fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018 dan 2017. Data keluar masuk karyawan bagian produksi menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah. Terjadinya *turnover intention* dan rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi karyawan masih perlu ditingkatkan kembali.
2. Komitmen organisasi juga turut mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*. Karyawan PT Sinar Indah Kertas belum memiliki komitmen organisasi yang tinggi. HRD menyampaikan bahwa sering ditemukannya pelanggaran terhadap peraturan perusahaan oleh karyawan, Indikasi lain adalah karyawan yang belum menggambarkan kemauan besar untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk kebaikan perusahaan. Rendahnya komitmen organisasi karyawan ini merupakan sebuah masalah yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari manajemen.
3. Stress kerja di tempat kerja. Hal ini dapat dilihat dari tabel 2, tingkat absensi karyawan bagian produksi PT Sinar Indah Kertas periode Mei 2019 sampai Februari mengalami fluktuatif dan cukup tinggi tiap bulannya. Sehingga



dapat diindikasikan bahwa karyawan bagian produksi PT. Sinar Indah Kertas mengalami stres kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang dan ruang lingkup pada PT Sinar Indah Kertas, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- b. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- c. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- d. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- e. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- f. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- g. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas.

- b. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas.
- c. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas.
- d. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas.
- e. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas.
- f. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas.
- g. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT Sinar Indah Kertas.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan atau pertimbangan bagi pimpinan PT Sinar Indah Kertas dalam meningkatkan SDM dengan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention* karyawan yang berdasarkan faktor motivasi kerja, komitmen organisasi dan stress kerja.

- b. Bagi Akademisi

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi dan stress kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*.

c. Bagi Praktisi

Sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut guna memperbaiki penelitian ini.

