

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting serta bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi perusahaan dari segi operasionalnya terutama pada saat perekrutan karyawan. Mahalnya biaya pada perekrutan karyawan menjadikan perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia. Salah satu untuk memelihara karyawan adalah adanya promosi jabatan di dalam perusahaan/organisasi (Nitisemito, 2010:51).

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu bagian paling penting bagi organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan target serta menjadi landasan utama untuk sebuah organisasi. Apabila hal tersebut dilakukan dengan baik maka tingkat produktivitas kerja karyawan akan meningkat, sehingga karyawan mampu bekerjasama dengan team maupun dengan satuan kerja lainnya dalam melaksanakan tugas yang berbeda. Manajemen dituntut selalu mengembangkan cara-cara baru untuk menarik dan mempertahankan para karyawan agar mampu bersaing (Handoko, 2012: 11).

Fenomena yang terjadi diperusahaan adalah tingkat produktivitas yang rendah. Produktivitas kerja yang rendah merupakan masalah yang harus diselesaikan oleh perusahaan karena produktivitas karyawan dapat mempengaruhi

kualitas dan kuantitas perusahaan dalam menghadapi persaingan dan menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dituntut untuk menghasilkan tingkat produktivitas yang baik dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Produktivitas memberikan gambaran seberapa banyak kemampuan perusahaan dalam beroperasi agar dapat memaksimalkan dan meningkatkan produksi perusahaan. Perusahaan juga harus memperhatikan dan mempelajari sumber daya manusia khususnya pada keadaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, yakni adanya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi hal yang memiliki sifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan masing - masing. Hal tersebut menjadikan pihak manajemen untuk selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja seseorang.

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi. Sutrisno edy (2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah.

Selain budaya organisasi, stress kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. stress kerja termasuk dalam fungsi manajemen pemeliharaan karena perusahaan harus memelihara dan

meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan. Akibat tuntutan pekerjaan dan kebutuhan hidup, karyawan cenderung akan mengalami stress.

PT.Enggal Subur Kertas adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri Percetakan daur ulang kertas. PT.Enggal Subur Kertas terletak di Jalan Raya Kudus -Pati Km 12,5 Terban Kudus. Kegiatan Utama yang dilakukan PT.Enggal Subur Kertas adalah memproduksi kertas daur ulang yaitu kertas Medium Linear, Medium Fluting dan Medium konfeting. Bahan Baku kertas yang digunakan sebagian besar impor dari luar negeri dan dari Lokal. Fenomena utama yang terjadi pada PT Enggal Subur Kertas Kudus adalah produktivitas kerja karyawan menurun. Berikut disajikan data perbandingan persentase realisasi dan target PT Enggal Subur Kertas Kudus yang dijelaskan pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Persentase Target dan Realisasi Produksi**  
**PT Enggal Subur Kertas Kudus**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Jumlah Produksi</b>	<b>Prosentase</b>
2018	27.512.350	26.816.932	97,47
2019	27.512.350	26.715.486	97,1
2020	26.871.470	25.571.652	95,16

Sumber: PT Enggal Subur Kertas Kudus, 2021.

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan adanya penurunan presentase jumlah produksi dan tidak tercapainya target perusahaan yang telah ditetapkan. Data penurunan jumlah produksi menunjukkan bahwa telah terjadi ketidakpuasan karyawan pada perusahaan sehingga berdampak pada rendahnya produktivitas karyawan. Rendahnya produktivitas karyawan disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu budaya organisasi. Belum tercapainya budaya

organisasi yang optimal di PT Enggal Subur Kertas Kudus. Berikut ini data penerapan budaya organisasi pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.

**Tabel 1.2.**  
**Persentase Penerapan Budaya Organisasi**  
**PT Enggal Subur Kertas Kudus**

No.	Indikator Budaya Organisasi	Persentase Penerapan pada PT Enggal Subur Kertas Kudus	Keterangan
1.	Pelaksanaan norma	72%	Cukup
2.	Pelaksanaan nilai-nilai	60%	Kurang
3.	Kepercayaan dan filsafat	80%	Baik
4.	Pelaksanaan kode etik	72%	Cukup
5.	Pelaksanaan seremoni	65%	Kurang
6.	Sejarah organisasi	65%	Kurang

Sumber: PT Enggal Subur Kertas Kudus, 2020.

Nilai	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-kebawah	Buruk

Berdasarkan tabel 1.2 mengenai penerapan budaya organisasi pada PT Enggal Subur Kertas Kudus menunjukkan hanya indikator kepercayaan dan filsafat yang memiliki penilaian baik. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi di PT Enggal Subur Kertas Kudus kurang optimal, sehingga berdampak pada kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan.

Selain itu telah terjadi stress kerja pada karyawan bagian produksi. Hal ini dapat dilihat pada data absensi karyawan. Berikut disajikan data absensi karyawan produksi PT Enggal Subur Kertas Kudus tahun 2020.

**Tabel 1.3.**  
**Jumlah Absensi Karyawan**  
**PT. Enggal Subur Kertas**  
**Periode Januari - Desember 2020**

Bulan	Jumlah Absensi Karyawan
Januari	15
Februari	20
Maret	16
April	10
Mei	13
Juni	23
Juli	21
Agustus	15
September	7
Oktober	14
November	16
Desember	19

Sumber Data : PT. Enggal Subur Kertas, 2021

Penyimpangan perilaku karyawan mengalami stres kerja salah satunya adalah tingginya angka ketidakhadiran (Luthans, 2011:442). Dari periode Januari sampai Desember 2020 ketidakhadiran karyawan bagian produksi PT. Enggal Subur Kertas mengalami fluktuatif. Sehingga dapat diindikasikan bahwa karyawan bagian produksi PT. Enggal Subur Kertas mengalami stres kerja.

*Research gap* mengenai budaya organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Connie dan Budi (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan

penelitian yang dilakukan Steven dan Taher (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Saeeda (2018) yang menyatakan secara parsial bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Miodraka dkk (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung negatif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Adeel dkk (2018) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Hawa dan Arif (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Ekshan dan Kishwar (2019) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Amelia dan Alini (2020) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja.

Penelitian Gloria dkk (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Delfi, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka budaya organisasi, stres kerja, kepuasan karyawan dan produktivitas menjadi hal penting untuk dikaji lebih lanjut. Penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul, **“Peningkatan Produktivitas Kerja**

## **Melalui Budaya Organisasi dan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.”**

### **1.2. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Variabel eksogen terdiri dari budaya organisasi dan stress kerja sedangkan variabel endogen adalah kepuasan kerja dan produktivitas kerja.
- b. Penelitian mengambil obyek penelitian di PT Enggal Subur Kertas Kudus.
- c. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan produksi pada PT Enggal Subur Kertas Kudus yang berjumlah 240 karyawan dengan sampel berjumlah 150 karyawan.
- d. Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan setelah proposal disetujui.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Pada tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah produksi PT Enggal Subur Kertas Kudus mengalami penurunan selama tahun 2018-2020 dan beberapa tidak mencapai target. Hal tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi ketidakpuasan karyawan pada perusahaan sehingga berdampak pada rendahnya produktivitas karyawan. Rendahnya produktivitas karyawan disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu belum optimalnya budaya organisasi di PT Enggal Subur Kertas Kudus (tabel 2). Selain itu dilihat dari periode Januari sampai Desember 2020 ketidakhadiran karyawan bagian produksi PT. Enggal Subur Kertas mengalami fluktuasi (tabel 3), sehingga dapat diindikasikan bahwa karyawan bagian produksi PT. Enggal Subur Kertas mengalami stres kerja.

Berdasarkan masalah yang terjadi maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus ?
- b. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus?
- d. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus?
- e. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus?

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

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.
- b. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.
- c. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.
- d. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.



- e. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Enggal Subur Kertas Kudus.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam mengembangkan ilmu manajemen dan mampu menjadi referensi peneliti berikutnya terhadap aspek-aspek budaya organisasi, stres kerja, kepuasan karyawan dan produktivitas kerja.

#### **b. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi manajemen PT Enggal Subur Kertas Kudus sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pihak manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja melalui budaya organisasi dan stres kerja.

