

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan yang tidak dapat digantikan oleh faktor produksi lainnya. Berbeda dengan modal finansial dan teknologi yang dapat diperoleh melalui investasi atau akuisisi, sumber daya manusia yang berkualitas, loyal, dan berdedikasi tinggi hanya dapat dihasilkan melalui proses pengelolaan yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak seluruh aktivitas operasional perusahaan, mulai dari proses perencanaan strategis, pelaksanaan produksi, hingga evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga keberhasilan maupun kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, dan komitmen sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar setiap karyawan dapat berkontribusi secara optimal, memiliki kepuasan dalam bekerja, serta membangun loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2022), sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki organisasi, karena seluruh proses pencapaian tujuan perusahaan bertumpu pada kemampuan, motivasi, dan komitmen individu-individu yang ada di dalamnya. Lebih lanjut, (Robbins & Judge, 2022) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang lemah dan tidak terstruktur akan melahirkan berbagai permasalahan serius di dalam organisasi, di antaranya rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, meningkatnya beban

psikologis yang berujung pada stres kerja yang kronis, menurunnya produktivitas dan kualitas hasil kerja, serta yang paling berbahaya bagi kelangsungan operasional perusahaan adalah munculnya keinginan karyawan untuk secara aktif mencari peluang pekerjaan di tempat lain dan akhirnya meninggalkan perusahaan. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga mengancam daya saing dan kesinambungan perusahaan dalam jangka panjang, terlebih jika karyawan yang pergi adalah tenaga-tenaga terampil yang memiliki pengetahuan dan pengalaman kritis bagi operasional bisnis.

Salah satu permasalahan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi perhatian utama para praktisi dan akademisi manajemen hingga saat ini adalah tingginya tingkat *turnover intention* karyawan, yaitu kecenderungan atau niat yang disadari oleh seorang karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaannya dan berpindah ke organisasi lain dalam jangka waktu tertentu. Fenomena ini tidak sekadar berdampak pada pergantian individu, melainkan menghasilkan efek berantai yang sangat merugikan perusahaan, mulai dari meningkatnya biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru yang tidak sedikit, terganggunya kesinambungan operasional akibat hilangnya pengetahuan institusional yang dibawa oleh karyawan yang pergi, menurunnya moral dan semangat kerja karyawan yang tersisa, hingga rusaknya reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang tidak mampu mempertahankan sumber daya terbaiknya. Data dari berbagai riset ketenagakerjaan di Indonesia menunjukkan bahwa sektor manufaktur secara konsisten mencatat tingkat *turnover* yang lebih tinggi

dibandingkan sektor jasa, mengingat karakteristik pekerjaan yang bersifat repetitif, tuntutan fisik yang besar, dan tekanan target produksi yang ketat.

(Robbins & Judge, 2022) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan yang bersifat sadar dan disengaja dari seorang individu untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dalam waktu dekat, yang lazimnya diawali dari proses evaluasi subjektif terhadap kondisi pekerjaan, perbandingan dengan peluang kerja alternatif, hingga munculnya niat aktif untuk mencari pekerjaan lain yang dipersepsikan lebih baik dari sisi kompensasi, lingkungan kerja, maupun prospek karier. Senada dengan itu, (Mobley et al., 1978) dalam teorinya yang sangat berpengaruh menjelaskan bahwa *turnover intention* bukanlah keputusan mendadak yang muncul secara impulsif, melainkan sebuah proses psikologis yang berlangsung secara bertahap dan terstruktur, dimulai dari tumbuhnya rasa tidak puas terhadap pekerjaan, yang kemudian mendorong individu untuk secara aktif memikirkan kemungkinan berhenti bekerja, mengevaluasi probabilitas keberhasilan dalam mencari pekerjaan baru, hingga akhirnya membuat keputusan untuk keluar dari organisasi. Pemahaman terhadap proses bertahap ini menjadi sangat penting bagi manajemen, karena intervensi yang tepat pada tahap-tahap awal masih berpeluang besar untuk mencegah keluarnya karyawan.

Berbagai penelitian terkini secara konsisten menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan dipengaruhi oleh beragam faktor, namun di antara sekian banyak variabel yang diteliti, stres kerja dan kepuasan kerja secara konsisten muncul sebagai dua prediktor terkuat yang paling sering diidentifikasi dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Kedua faktor ini tidak hanya berpengaruh secara parsial dan mandiri, tetapi juga berinteraksi satu sama lain

dalam membentuk sikap dan intensi perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga pemahaman yang menyeluruh terhadap hubungan antara ketiga variabel ini menjadi landasan yang esensial bagi setiap upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Stres kerja merupakan kondisi psikologis dan fisiologis yang tidak menyenangkan yang dialami oleh seorang karyawan ketika tuntutan pekerjaan yang dihadapinya melebihi kapasitas dan sumber daya yang dimilikinya untuk mengatasinya. (Robbins & Judge, 2022) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada tuntutan, hambatan, atau peluang yang berkaitan dengan sesuatu yang sangat diinginkannya, namun hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan sangat penting, sehingga menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan. Dalam konteks industri manufaktur, stres kerja lazimnya bersumber dari beban kerja yang berlebihan akibat target produksi yang tinggi, tekanan waktu yang ketat dengan tenggat yang tidak fleksibel, konflik peran atau ketidakjelasan tugas dan wewenang, kondisi lingkungan fisik kerja yang tidak ergonomis, hubungan interpersonal yang tidak harmonis antarkaryawan maupun dengan atasan, serta ketidakpastian mengenai keamanan pekerjaan. (Mangkunegara, 2022) menambahkan bahwa stres kerja ditandai dengan munculnya gejala-gejala seperti emosi yang tidak stabil, kecemasan yang berlebihan, sulit berkonsentrasi, mudah lelah, dan penurunan motivasi kerja yang drastis. Karyawan yang mengalami stres kerja dalam intensitas tinggi dan berkepanjangan tidak hanya mengalami penurunan kinerja dan kualitas output, tetapi juga secara progresif mengembangkan sikap negatif terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mempertimbangkan pilihan keluar

dari organisasi. Hasil-hasil penelitian empiris secara konsisten membuktikan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin kuat pula keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan faktor pelindung yang berperan sebagai penyeimbang terhadap tekanan-tekanan yang dialami karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya, mencakup dimensi-dimensi seperti kepuasan terhadap sifat pekerjaan itu sendiri, tingkat kompensasi yang diterima, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, peluang pengembangan dan promosi karier, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan. Robbins (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi komprehensif terhadap karakteristik-karakteristik pekerjaan yang dijalankan, sementara (Locke, 1976) mendefinisikannya sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasional yang kuat, produktivitas yang lebih baik, absensi yang lebih rendah, serta loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan, sehingga keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi menjadi jauh lebih rendah. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan mengalami penurunan motivasi, peningkatan absensi, kualitas kerja yang memburuk, dan yang paling merugikan adalah munculnya intensi yang kuat untuk secara aktif mencari pekerjaan lain. Bukti empiris dari berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa

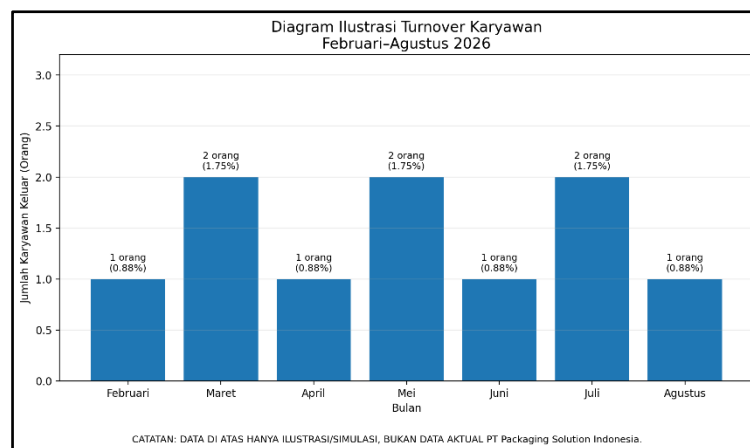
kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Keterkaitan antara stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* telah mendapat perhatian yang sangat luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia global, terutama dalam konteks sektor manufaktur yang memiliki karakteristik pekerjaan unik. (Alfara & Saputra, 2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* sementara stres kerja berpengaruh positif signifikan, dan temuan ini dikonfirmasi oleh (Abdillah, 2023) pada sampel karyawan perusahaan swasta di Indonesia. Lebih lanjut, (Novitaswara & Rozaq, 2025) membuktikan bahwa stres kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga melemahkan *work engagement* karyawan yang pada akhirnya semakin memperparah keinginan untuk keluar. Konsistensi temuan-temuan empiris ini memperkuat keyakinan bahwa pengelolaan stres kerja dan peningkatan kepuasan kerja merupakan dua intervensi strategis yang paling efektif untuk menekan *turnover intention* di lingkungan kerja manufaktur.

PT. Packaging Solution Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri produksi kemasan dan berlokasi di Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo. Sebagai perusahaan yang beroperasi dalam sektor manufaktur dengan permintaan produksi yang dinamis, PT. Packaging Solution Indonesia menerapkan sistem kerja yang sangat menuntut ketepatan waktu, konsistensi kualitas, dan pencapaian target produksi harian maupun bulanan yang terukur

secara ketat. Sistem kerja semacam ini secara inheren menciptakan tekanan kerja yang besar bagi karyawan, terutama bagi mereka yang bekerja langsung di lini produksi, di mana ritme kerja ditentukan oleh kebutuhan kapasitas mesin dan volume pesanan klien yang seringkali berfluktuasi secara tidak terprediksi. Selain itu, kondisi lingkungan fisik kerja di rantai produksi yang umumnya ditandai dengan kebisingan, suhu yang tinggi, serta paparan terhadap bahan-bahan produksi dalam waktu lama, berpotensi menambah beban fisik dan mental karyawan yang telah menghadapi tekanan kerja yang tinggi.

Gambar 1.1 Data Aktual *Turnover Intention*



Sumber: Data PT. PSI, 2026

Berdasarkan data ilustrasi *turnover* karyawan pada periode Februari sampai Agustus 2026, terlihat bahwa jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan mengalami fluktuasi setiap bulan. Pada bulan Februari terdapat 1 karyawan yang keluar atau sebesar 0,88% dari total 114 karyawan. Jumlah tersebut meningkat pada bulan Maret menjadi 2 karyawan atau sebesar 1,75%. Pada bulan April jumlah karyawan yang keluar kembali menurun menjadi 1 karyawan atau 0,88%. Selanjutnya, pada bulan Mei jumlah karyawan yang keluar kembali meningkat menjadi 2 karyawan atau 1,75%. Pada bulan Juni jumlah tersebut kembali menurun

menjadi 1 karyawan atau 0,88%, kemudian meningkat menjadi 2 karyawan atau 1,75% pada bulan Juli. Sementara itu, pada bulan Agustus jumlah karyawan yang keluar kembali berada pada angka 1 karyawan atau 0,88%.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang keluar selama periode Februari sampai Agustus 2026 berada pada kisaran 1-2 karyawan setiap bulan. Meskipun jumlah tersebut relatif kecil, adanya karyawan yang meninggalkan perusahaan secara berulang setiap bulan menunjukkan bahwa terdapat kondisi yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Turnover* yang terjadi dapat menyebabkan perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan penggantian tenaga kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keberlangsungan pekerjaan dan efektivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang dapat mendorong munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian mengenai pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menjadi sangat penting dan mendesak untuk dilakukan di PT. Packaging Solution Indonesia, mengingat tingginya tingkat pergantian karyawan yang terjadi akan berdampak langsung pada efisiensi produksi, kualitas output, dan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Dengan memahami secara mendalam sejauh mana stres kerja dan kepuasan kerja memengaruhi *turnover intention* karyawan di perusahaan ini, manajemen akan memiliki dasar ilmiah yang kuat untuk merancang kebijakan dan program intervensi yang tepat sasaran, baik dalam bentuk perbaikan kondisi kerja, sistem kompensasi yang lebih adil, program kesejahteraan karyawan, maupun pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih

suportif dan apresiatif, sehingga tingkat *turnover intention* dapat ditekan secara efektif dan berkelanjutan.

Meskipun penelitian mengenai stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan telah banyak dilakukan di berbagai sektor industri di Indonesia maupun di luar negeri, penelitian yang secara spesifik mengkaji interaksi ketiga variabel tersebut dalam konteks perusahaan kemasan di kawasan industri Sidoarjo masih sangat terbatas. Kesenjangan penelitian (*research gap*) inilah yang menjadi salah satu justifikasi akademis utama dari penelitian ini, di samping urgensi praktis yang telah dipaparkan sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya diharapkan mampu mengisi celah dalam literatur ilmiah yang ada, tetapi juga memberikan kontribusi nyata berupa rekomendasi berbasis bukti empiris bagi manajemen PT. Packaging Solution Indonesia dalam upaya membangun lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan mampu mempertahankan karyawan terbaiknya dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Packaging Solution Indonesia Wonoayu Sidoarjo?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Packaging Solution Indonesia Wonoayu Sidoarjo?
3. Apakah stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Packaging Solution Indonesia Wonoayu Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Packaging Solution Indonesia Wonoayu Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Packaging Solution Indonesia Wonoayu Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Packaging Solution Indonesia Wonoayu Sidoarjo.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, terutama dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar *turnover intention* dapat ditekan.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya tentang stres kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention.