

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Stres Kerja

Robbins (2007 : 793) mendefinisikan stress adalah kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Stres kerja adalah kondisi ketergantungan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dari seseorang. Orang orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kondisi kronis (Malayu S.P Hasibuan, 2009: 201).

Stres kerja merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam (Anoraga, 2008:108). Stres kerja merupakan reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bias mengatasinya Rivai & Mulyadi, 2005:308). David dan Newstrom (2007 : 368) memberikan definisi tentang stres kerja yaitu suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang

Stres kerja tidak selalu berpengaruh negatif, atau dengan kata lain stres kerja juga dapat memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan,

dimana pada tingkat stres tertentu stres diharapkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang berada dalam kondisi stres kerja akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan tersebut terjadi sebagai bentuk usaha mengatasi stres kerja yang dialami. Robbins (2007:375-377) membagi tiga jenis konsekuensi yang ditimbulkan oleh stres kerja, antara lain yaitu :

a. Gejala fisiologis

Stres menciptakan penyakit-penyakit dalam tubuh yang ditandai dengan peningkatan tekanan darah, sakit kepala, jantung berdebar, bahkan hingga sakit jantung.

b. Gejala psikologis

Gejala yang ditunjukkan adalah ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, suka menunda dan lain sebagainya. Keadaan stres seperti ini dapat memacu ketidakpuasan.

c. Gejala perilaku

Stres yang dikaitkan dengan perilaku dapat mencakup dalam perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluarnya karyawan. Dampak lain yang ditimbulkan adalah perubahan dalam kebiasaan sehari-hari seperti makan, konsumsi alkohol, gangguan tidur dan lainnya

Berdasarkan hal tersebut dapat diperoleh kesimpulan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan mengalami

gangguan psikologis maupun fisik dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan yang berakibat merusak kinerja karyawan pada tingkat stres yang tinggi namun, pada tingkat tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada prakteknya jika stres yang dialami oleh perawat tidak segera teratasi maka akan berdampak buruk terhadap karyawan tersebut. Karyawan yang berada dalam kondisi stres akan memicu terjadinya *burn out* yang merupakan kondisi awal kemunculan kelelahan emosional.

Menurut Luthans (2006 : 210-211), penyebab terjadinya stres kerja adalah dari faktor organisasi dan non organisasi. Penyebab yang bersifat organisasi salah satunya adalah struktur dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan konflik dalam hubungan antar karyawan, spesialisasi, serta lingkungan yang kurang mendukung. Hal lain dalam desain organisasi yang juga dapat menyebabkan stres antara lain adalah, level diferensiasi dalam perusahaan serta adanya sentralisasi yang menyebabkan karyawan tidak mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan . Sedangkan faktor yang bersifat non-organisasi, yaitu faktor individual, antara lain adalah tipe kepribadian karyawan.

Karyawan dapat menanggapi kondisi-kondisi tekanan yang di hadapinya di perusahaan secara positif maupun negatif. Stres dapat dinyatakan positif dan merupakan suatu peluang apabila stres tersebut dapat mempengaruhi mereka untuk meningkatkan usahanya agar memperoleh hasil optimal. Stres dapat dikatakan negatif apabila stres tersebut menyebabkan hasil yang menurun pada produktifitas karyawan.

Dalam model stres kerja yang dikembangkan oleh Ivansevich dan Matteson, “*Organizational Stressor and Heart Disease*”, (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005 : 29) penyebab stres antara lain meliputi : Level individual, level kelompok, level organisasional, dan level ekstra organisasional. Stressor level individual yaitu yang secara langsung dikaitkan dengan tugas pekerjaan seseorang (*person-job interface*). Contoh yang paling umum stressors level individual ini adalah

- a. *Role overload* merupakan kondisi dimana pegawai memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan atau di bawah tekanan jadwal waktu yang ketat
- b. *Role conflict*. Terjadi ketika berbagai macam pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab yang saling bertentangan satu dengan yang lainnya. Konflik ini juga terjadi ketika pegawai diperintahkan untuk melakukan sesuatu tugas/pekerjaan yang berlawanan dengan hati nurani atau moral yang mereka anut.
- c. *Role ambiguity*. Terjadi ketika pekerjaan itu sendiri tidak didefinisikan secara jelas. Oleh karena pegawai tidak mampu untuk menentukan secara tepat apa yang diminta organisasi dari mereka, maka mereka terus menerus merasa cemas apakah kinerja mereka telah cukup atau belum.
- d. *Responsibility for other people*. Hal ini berkaitan dengan kemajuan karir pegawai. Kemajuan karir yang terlalu lambat, terlalu cepat, atau pada arah yang tidak diinginkan akan menyebabkan para pegawai

mengalami tingkat stres yang tinggi. Apalagi jika mereka harus bertanggung jawab terhadap karir seseorang yang lain akan menyebabkan level stres menjadi lebih tinggi.

Rivai & Mulyadi, (2005:313) menyebutkan bahwa penyebab stress (stressor) terdiri atas empat hal utama, yakni:

- a. *Extra organizational stressors*, yakni terdiri dari perubahan social teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas dan keadaan komunitas/tempat tinggal.
- b. *Organizational stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- c. *Group stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan social, serta adanya konflik intra individu, interpersonal, dan intergroup.
- d. *Individual stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, learned helplessness, efikasi diri dan daya tahan psikologis.

Sedangkan menurut Cooper dalam Rivai dan Mulyadi (2005 : 314) menyatakan bahwa indikator stress kerja terdiri dari kondisi pekerjaan, stress karena peran, faktor interpersonal, perkembangan karier, struktur organisasi dan konflik pekerjaan keluarga.

2. Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang merekayakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2007:78). Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007: 142).

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka (Handoko, 2007: 193). Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap pekerjaan seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Robbins (2007: 151) menjelaskan bahwa ada lima hal penting yang merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang dilakukan

Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat merupakan sumber kepuasan.

b. Gaji

Gaji dan upah yang diterima karyawan dianggap sebagai refleksi cara pandang manajer mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi.

c. Promosi

Kesempatan untuk lebih berkembang di organisasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja.

d. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral dapat meningkatkan kepuasan kerja.

e. Rekan sekerja

Rekan sekerja dapat memberikan bantuan secara teknis dan dukungan secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan karyawan dalam bekerja, akan berpengaruh terhadap berbagai faktor. Martoyo (2007 : 151) mengemukakan bahwa kepuasan kerja terhadap beberapa hal selama ini:

a. Produktivitas

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerjanya tinggi, produktivitasnya akan meningkat. Ada beberapa variabel *moderating* yang menghubungkan antara produktivitas dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap layak, maka mereka akan merasa puas sehingga upaya untuk mencapai kinerja semakin tinggi.

b. Keinginan untuk berpindah kerja

Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Walaupun demikian, tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah.

c. Tingkat Kehadiran (*absenteeism*)

Ketika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat ketidakhadiran karyawan (*absent*) akan rendah. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja rendah maka tingkat ketidakhadiran tinggi.

d. Faktor lain-lain

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat. Selain

itu, karyawan akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang lebih baik, misal membantu rekan sejawat, membantu pelanggan, dan lebih mudah bekerja sama.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2005: 128).

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan. Sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpuasan tersebut antara lain : tingkat produktivitas menurun, tingkat absensi tinggi, tingkat *turnover* karyawan tinggi, prestasi kerja menurun (Robbins, 2007: 143). Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ataupun karyawan maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan.

As'ad (2005: 131-132) menyatakan bahwa dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah :

a. Produktifitas atau kinerja (Unjuk Kerja)

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran instrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-

duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

b. Ketidakhadiran dan *Turn Over*

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan :

- 1) Keluar (*exit*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan (*voice*): Ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
- 3) Mengabaikan (*neglect*): Kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk

misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.

- 4) Kesetiaan (*loyalty*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

c. Kesehatan

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif

3. Komitmen Organisasi

Komitmen seseorang pada organisasi atau perusahaan dalam dunia kerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Beberapa organisasi memasukan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu dalam kualifikasi lowongan pekerjaan. Hanya saja banyak pengusaha maupun karyawan yang masih belum memahami arti komitmen yang sebenarnya. Padahal pemahaman tersebut

sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya.

Commitment of employees can be an important instrument for improving the performance of the organizations. In most of the organizations the high rate of stress leads to lower satisfaction and in turn produces very low organizational commitment (Khan, et al, 2010 : 293).

Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Seniati, 2006: 89)

Komitmen organisasi ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara

nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi (Seniati, 2006: 89).

Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- b. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen ini bertahan dalam organisasi karena butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
- c. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan

perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Komponen komitmen organisasional ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral (Seniati, 2006: 90).

Luthans (2006 : 135) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi.

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota tentang apa

yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan.

4. Intensi *Turnover*

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Harninda dalam Nasution (2009:5): *Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Harnoto (2005:2) menyatakan: *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Handoko (2007:322) menyatakan: perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia, karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.

Pergantian karyawan adalah perbedaan dalam tingkat karyawan meninggalkan perusahaan dan karyawan baru mengisi posisi mereka. Saat ini, hal ini menjadi masalah besar di antara sebagian besar perusahaan, terutama dalam pekerjaan membayar rendah. Ada banyak aspek yang memainkan peranan penting dalam tingkat *turnover* karyawan sebuah perusahaan tertentu. aspek tersebut dapat berasal dari kedua perusahaan maupun karyawan. Perusahaan umumnya memberikan lebih penting dengan tingkat turnover karyawan, karena merupakan aspek yang sangat mahal dari bisnis. Ketika karyawan meninggalkan perusahaan, majikan harus dikenakan sejumlah besar biaya langsung dan tidak langsung. Biaya ini biasanya meliputi biaya periklanan, pengayauan biaya, biaya manajemen sumber daya, hilangnya waktu dan produktivitas, ketidakseimbangan kerja, dan biaya pelatihan karyawan dan pengembangan untuk joiner baru. Perusahaan triwulanan dapat menghitung tingkat turnover karyawan untuk menyalurkan air faktor yang

menyebabkan perputaran. Jika perusahaan menentukan penyebab paling umum perputaran karyawan, itu pasti akan dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk merekrut dan mempertahankan personil yang berkualitas baik.

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, “*turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan” (Ranupandojo dan Husnan, 2005: 34).

Menurut Harnoto (2005:2): “*Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan.

a. Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan atau kebutuhan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Turnover merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini

akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti :

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan (Ranupandojo dan Husnan, 2005: 37).

Turnover yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya. Tingkat *turnover intentions* bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Umumnya laju *turnover intentions* dinyatakan dalam persentase yang mencakup jangka waktu tertentu. Harnoto (2005:4) mencontohkan misal suatu perusahaan memiliki rata-rata 800 tenaga kerja per bulan, di mana selama itu terjadi 16 kali karyawan keluar (*accession*) dan 24 kali pemecatan (*separation*). Maka *accession*

rate adalah $16/800 \times 100\% = 2\%$, sedang *separation rate* adalah $24/800 \times 100\% = 3\%$. Dengan demikian tingkat *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* adalah sama dengan *accession rate* yakni 2%. Sebab *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* selalu harus seimbang dengan *accession rate*-nya. Hal ini berarti bahwa dengan keluarnya seorang pegawai/karyawan misalnya, harus segera diganti dengan seorang pegawai/karyawan baru sebagai penggantian (*replacement*). Tingkat *replacement* tersebut sering pula disebut *net labour turnover*, yang menekankan pada biaya perputaran tenaga kerja untuk menarik dan melatih karyawan pengganti.

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) dianggap penting untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Seperti dikatakan oleh Bao dalam Riyanto (2008) yang menyatakan bahwa *turn over* dianggap penting untuk diperhatikan karena berpotensi menimbulkan biaya, terutama jika tingkat *turn over* yang terjadi relatif tinggi. Suwandi dan Indriantono dalam Riyanto (2008 : 32) menambahkan bahwa *turn over* yang terjadi pada karyawan inti (*functional*) yang mempunyai kinerja tinggi, dapat menyebabkan timbulnya potensi biaya seperti biaya pelatihan, biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Di samping itu *turn over* mengganggu aktivitas dan produktivitas perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

1. Agung AWS Waspodo (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. Penelitian ini menggunakan studi deskriptif dan studi kausal. Populasi penelitian adalah karyawan pada PT. Unitex unit Spinning and Weaving sebanyak 130 orang. Sampel sebanyak 98 orang dengan teknik simple random sampling. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja dan stres kerja secara bersama-sama memiliki terhadap *turnover intention* karyawan. Turnover intention karyawan dijelaskan oleh kepuasan kerja dan stres kerja sebesar 45,1% dan sisanya sebesar 54,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Bonaventura Riyda Putra (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Job Stressor Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Bonaventura Ridya Putra. Populasi yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Operasional PO. Rosalia Indah Surakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* pada karyawan Divisi Operasional PO. Rosalia Indah sebanyak 100 responden. Teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job stressor* berpengaruh negatif pada kepuasan kerja, hal ini berarti bahwa

semakin tinggi job stressor pada karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin rendah. Job stressor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi job stressor pada karyawan maka *turnover intention* karyawan akan semakin tinggi. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh job stressor terhadap turnover intention.

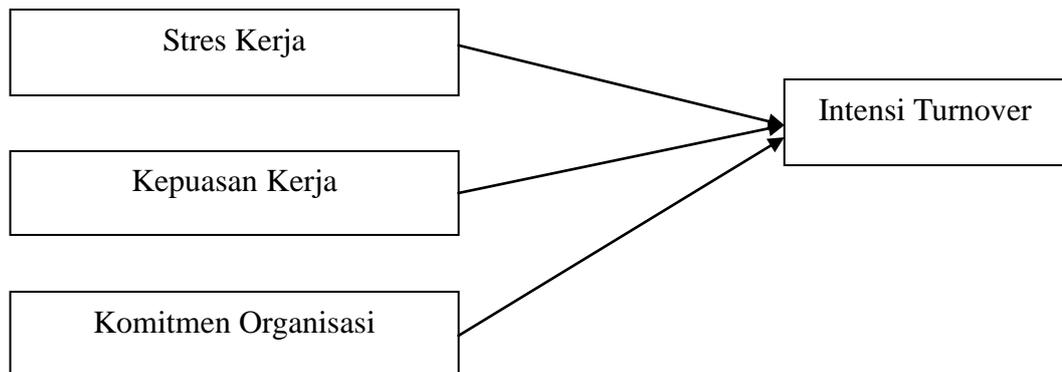
3. Nasrin Arshadi and Hojat Damiri (2012) melakukan penelitian dengan judul *Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE*. Sampel penelitian ini 286 karyawan Iran National Drilling Perusahaan (INDC), yang dipilih dengan metode *simple random sampling*. Teknik analisis menggunakan korelasi pearson dan regresi moderasi. Temuan menunjukkan hubungan negatif antara pekerjaan stres dan pekerjaan kinerja dan hubungan positif antara stres kerja dan keinginan berpindah. Selain itu, berdasarkan organisasi-harga diri (OBSE) secara signifikan memoderasi hubungan stres kerja dengan keinginan berpindah dan prestasi kerja.
4. Sulaiman Olanrewaju Adebayo (2011) melakukan penelitian dengan judul *Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State*. Sampel sebanyak 350 personil polisi. Analisis data dengan statistik ANOVA 2x2 mengungkapkan pengaruh signifikan perilaku pengawasan terhadap kepuasan kerja, pengaruh yang signifikan dari behaviour pengawasan di turnover intention dan pengaruh yang signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap niat turnover.

Namun tidak ada efek interaksi yang signifikan dari pengawasan perilaku dan pekerjaan stres diamati pada kepuasan pekerjaan

5. Rita Andini (2010) dengan judul Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention. Faktor-faktor yang dianalisis adalah kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sampel penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan :

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel yang lain.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah :

- a. Stres kerja
- b. Kepuasan kerja
- c. Komitmen Organisasi

2. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah intense turnover.

D. Hipotesis

1. Pengaruh stres kerja terhadap intensi *turnover*

Berbagai studi telah dilakukan oleh para peneliti yang mengkaji hubungan antara stres dan *turnover intention*. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Sedangkan *turnover intention* sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Keduanya saling berhubungan karena stress dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), meningkatnya jumlah karyawan yang keluar (*turnover*), dan kehilangan tenaga kerja yang direkrut oleh perusahaan lain (Nugroho, 2008). Putra (2012) menyatakan bahwa *job stressor* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Yuhui (2011) menyatakan bahwa *job stressor* juga berpengaruh positif terhadap intensi *turnover*. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : stres kerja berpengaruh terhadap intensi turnover.

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover

Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan yang merasa puas pastinya akan bertahan di perusahaan itu dan mampu bekerja secara produktif. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Kepuasan karyawan

dalam bekerja, akan berpengaruh terhadap berbagai faktor. Martoyo (2007 : 151) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi keinginan untuk berpindah kerja, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Walaupun demikian, tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah. Penelitian Waspo (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Purna (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi turnover. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention.

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *intensi turnover*

Turnover intention mengarah pada kenyataan akhir berupa keluarnya karyawan pada saat tertentu. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian atau kematian anggota perusahaan. Oleh sebab itu, tingginya tingkat *turnover* ini akan menjadi masalah yang berarti bagi perusahaan, dimana proses rekrutmen yang mereka lakukan pada akhirnya akan menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut lebih memilih pekerjaan baru di perusahaan lain.

Chen (2006) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang sangat berpengaruh pada *turnover intention* adalah komitmen organisasi. Cohen

dan Ronit (2007) menyatakan bahwa komitmen keberlanjutan memiliki hubungan dengan *turnover intention*, karena terkait dengan biaya yang dikeluarkan. Dalam dunia bisnis, komitmen organisasi merupakan isu yang sangat penting, dan oleh karenanya perusahaan memasukkan unsur komitmen organisasi sebagai salah satu seseorang untuk dapat bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Hasil penelitian Jehanzeb *et al.* (2013) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Seseorang yang memperoleh kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan, maka komitmen yang dimilikinya pun akan tinggi terhadap perusahaan tersebut (Hsiao dan Chen, 2012). Tingginya tingkat komitmen dukungan karyawan dan pengembangan komitmen karyawan pada perusahaan akan mengurangi *turnover intention* (Hussain dan Asif, 2012)

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover intention.