

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Intensi *turnover*

1. Pengertian Intensi *turnover*

Keinginan untuk pindah atau intensi *turnover* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Lum (1998) mendefinisikan intensi *turnover* adalah keinginan individu keluar dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi mengenai posisi seseorang berdasarkan ketidakpuasan untuk mempengaruhi seseorang ketika keluar dan menemukan pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan. Menurut Zeffane (2004) intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Intensi *turnover* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Mobley (2006) intensi *turnover* diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan intensi *turnover* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan

hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Intensi *turnover* adalah sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk mengundurkan diri dari organisasi atau dalam hal ini, Pengunduran diri karyawan (*withdrawal*) dalam bentuk *turnover* telah menjadi bahan penelitian yang menarik dalam berbagai masalah, seperti masalah personalia (SDM), keperilakuan, dan praktisi manajemen. Intensi *turnover* juga dipengaruhi oleh *skill* dan *ability*, di mana kurangnya kemampuan auditor dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi sehingga tetap bertahan di KAP walaupun dia sangat ingin berpindah kerja (Ivancevich, 2011).

Robbins dan Judge (2011) menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi atau perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi.

Menurut Sunyoto (2012) intensi *turnover* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya. Dengan adanya niat berganti pekerjaan karyawan akan cenderung memunculkan sikap-sikap yang dapat berdampak negatif bagi perusahaan yang biasa ditunjukkan dengan mencari alternatif pekerjaan yang lebih menguntungkan, kurang antusias dengan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaannya dan menghindari dari tanggungjawabnya.

Dari penjelasan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau maupun secara tidak sukarela dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

2. Aspek Pengukuran Intensi *turnover*

Menurut Mobley (2006) indikator pengukuran intensi *turnover* terdiri sebagai berikut:

- a. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*), mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- b. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*), mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar

dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

- c. Niat untuk keluar (*Intention to quit*), mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Menurut Ivancevich (2011) untuk mengukur intensi *turnover* dapat menggunakan modifikasi aspek yang dirangkum sebagai berikut;

- a. Absensi 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. Sudah sering tidak masuk kerja, sering terlambat.

- 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. Semakin besar harapan akan mendapatkan sesuatu yang lebih ditempat lain, semakin besar pula kemalasan dari karyawan tersebut.

- c. Meningkatnya 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 karyawan.

d. Meningkatnya 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.

Dari penjelasan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek intensi *turnover* terdiri dari memikirkan untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan, niat untuk keluar, absensi meningkat, mulai malas bekerja, meningkatnya protes terhadap atasan, meningkatnya pelanggaran tata tertib kerja.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi *turnover*

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Novladi (2007) menyimpulkan beberapa hal yang diasumsikan sebagai faktor tersebut diantaranya adalah:

a. Usia

Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggungjawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau atau perusahaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Disamping itu, umumnya pekerja-pekerja baru itu masih muda usianya, masih punya keberanian untuk berusaha mencari

perusahaan dan repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

b. Lama Kerja

Karyawan sering menemukan harapan-harapan mereka terhadap pekerjaan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pekerja-pekerja yang lebih dapat bertahan lama bekerja di suatu perusahaan, merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Senioritaslah yang menjadi faktor utama mereka enggan untuk berpindah pekerjaan atau perusahaan.

c. Tingkat Pendidikan dan Intelegensi

Pekerja yang mempunyai tingkat intelegensi rendah cenderung tetap bertahan dalam pekerjaannya. Sebaliknya, pekerja yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya terbatas.

d. Keikatan terhadap Organisasi

Semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya karena pekerja mempunyai dan membentuk perasaan

memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif.

e. Kepuasan Kerja

Semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab turnover memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek tersebut adaah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

f. Budaya Perusahaan

Budaya yang sehat dalam perusahaan termasuk didalamnya kenyamanan, hubungan baik, kekeluargaan dan lainnya akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang tentunya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Variasi budaya dapat memberikan nuansa dan warna yang berbeda dalam sebuah organisasi.

Menurut Mobley (2006) menjelaskan bahwa ada empat macam faktor utama yang berpengaruh dalam menentukan intensi turnover karyawan:

a. Kepuasan terhadap pekerjaan

Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterima dan fasilitas yang memadai pada perusahaan cenderung akan tetap bertahan bekerja diperusahaan. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas akan berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik sehingga kecenderungan untuk melakukan turnover meningkat.

b. Peran-peran yang diharapkan dalam organisasi

Harapan negatif akan adanya perubahan-perubahan dalam pekerjaan, kurangnya perasaan akan mendapat kesempatan-kesempatan promosi yang diinginkan dan harapan negatif akan adanya perubahan dalam kebijakan, praktek-praktek atau kondisi-kondisi akan membawa karyawan-karyawan yang sekarang merasa puas untuk mencari pekerjaan-pekerjaan diluar.

c. Peran-peran kerja alternatif ekstern yang diharapkan

Karyawan yang mempunyai harapan positif mengenai pilihanpilihan lain di dalam organisasi mungkin akan keluar karena merasa adanya pekerjaan diluar yang sangat menarik. Sebaliknya karyawan yang tidak mempunyai harapan positif tidak akan keluar dari perusahaan karena merasa tidak ada pekerjaan yang menarik diluar.

d. Nilai-nilai dan peran-peran yang bukan bersifat pekerjaan

Karyawan yang merasa terpenuhi nilai-nilai dan peran-perannya dalam keluarga dan masyarakat akan merasa mampu bekerja dengan tenang. Sebaliknya karyawan yang tidak mampu memenuhi nilai-nilai dan peran-perannya dalam keluarga dan masyarakat tidak dapat bekerja dengan tenang dan memilih untuk melakukan turnover.

Dari penjelasan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* terdiri dari faktor usia, lama kerja, tingkat pendidikan dan intelegensi, keikatan pada organisasi, budaya perusahaan, kepuasan terhadap pekerjaan, peran-peran yang diharapkan dalam organisasi,

peran-peran kerja alternatif ekstern yang diharapkan, dan nilai-nilai dan peran-peran yang bukan bersifat pekerjaan.

4. Kategori Intensi *turnover*

Menurut Handoko (2010) berhentinya karyawan dari suatu perusahaan berdasarkan siapa yang memunculkan inisiatif untuk berhenti kerja, dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

a. *Turnover* yang terjadi sukarela (*Voluntary turnover*)

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik ditempat lain .

b. *Turnover* yang dipisahkan (*Involuntary turnover*)

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan.

Menurut Mueller (2003) ada dua macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu :

- a. Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan

melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.

- b. Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan.

Dari penjelasan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kategori intensi *turnover* terdiri dari *turnover* yang terjadi sukarela, *turnover* yang dipisahkan, penarikan diri dari pekerjaan, dan alternatif mencari pekerjaan baru.

B. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2012) setiap karyawan bekerja sesuai tugasnya dengan aturan yang berlaku dan dalam koridor yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian, sering kali karyawan tidak selalu berhasil menjalankan tugasnya tanpa menimbulkan masalah. Permasalahan seperti inilah yang terkadang menimbulkan stres kerja yang dikenal dengan istilah *role ambiguity* atau peran yang tidak maksimal dan terkadang menimbulkan konflik, mengganggu kesehatan, baik fisik maupun emosional, sehingga dapat menurunkan produktivitasnya.

Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini dapat menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pekerjaan. Tuntutan merupakan tanggung jawab, tekanan, kewajiban dan bahkan ketidakpastian yang dihadapi para individu ditempat kerja.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan. Menurut Siagian (2006) salah satu masalah yang akan dihadapi oleh semua orang dalam kehidupan adalah masalah stres (*stress*). Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Rivai dan Mulyadi (2011) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu keadaan yang timbul dalam interaksi diantara manusia dan pekerjaan, secara umum stres di definisikan sebagai rangsangan eksternal yang mengganggu fungsi mental, fisik dan kimiawi dalam tubuh seseorang. Stres kerja mengacau pada semua karakteristik pekerjaan yang mungkin memberi ancaman pada individu tersebut. dua jenis stres kerja yang mungkin mengancam individu, yaitu baik berupa tuntutan dimana individu mungkin tidak berusaha mencapai kebutuhannya atau persediaan yang tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut.

Menurut Handoko (2010) stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang dalam bekerja. Jika karyawan mengalami stres yang terlalu besar maka akan dapat mengganggu kemampuan seseorang karyawan tersebut untuk menghadapi lingkungannya dan pekerjaan yang akan dilakukannya. Sementara itu Ivancevich (2011) memandang stres sebagai suatu respon adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang.

Sunyoto (2012) menjelaskan bahwa stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan kerja yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada karyawan. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya.

Dari penjelasan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang dalam bekerja.

2. Aspek Stres Kerja

Adapun menurut Robbins dan Judge (2011) mengutarakan bahwa ada lima aspek stres kerja, yaitu :

- a. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.

- b. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dikerjakan dalam suatu organisasi.
- c. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- d. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya penjelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.
- e. Kepemimpinan, beberapa pihak selaku pimpinan dalam gaya manajemen pada organisasi dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

Menurut Ivancevich (2011) terdapat empat aspek utama dalam pengukuran stress kerja yaitu:

- a. Individu

Stres ini terdiri atas konflik peran, kelebihan beban peran, ketidakjelasan peran, tanggungjawab atas orang, pelecehan, kecepatan perubahan.

- b. Kelompok

Stres ini terdiri atas perilaku manajerial, kurangnya kohesivitas, konflik intrakelompok, status yang tidak sesuai.

- c. Organisasi

Stres ini terdiri atas budaya, teknologi, gaya manajemen, rancangan organisasi, politik, budaya.

d. Non pekerjaan

Stres ini terdiri atas perawatan orang lanjut usia dan anak, ekonomi, kurangnya mobilitas, pekerjaan sukarela, dan kualitas kehidupan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Stres yang dialami oleh individu dalam lingkungan pekerjaannya seringkali dipicu oleh hal-hal yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal factor*) dan dari luar (*external factor*) yang membawa konsekuensi berbeda bagi masing-masing individu tergantung bagaimana mereka merespon penyebab stres. Menurut Anatan dan Ellitan (2007) faktor penyebab stres meliputi :

- 1) *Extra organizational stresor*, yaitu penyebab stres dari luar organisasi meliputi perubahan sosial dan teknologi yang berakibatkan adanya perubahan gaya hidup masyarakat, perubahan ekonomi dan finansial mempengaruhi pola kerja seseorang, kondisi masyarakat relokasi dan kondisi keluarga.
- 2) *Organizational stresor*, penyebab stres dari dalam organisasi yang meliputi kondisi kebijakan dan strategi administrasi, struktur dan desain organisasi, proses organisasi, dan kondisi lingkungan kerja.
- 3) *Group stresor*, penyebab stres dan kelompok dalam organisasi yang timbul akibat kurangnya kesatuan dalam melaksanakan tugas dan kerja terutama pada level bawahan, kurangnya dukungan dari atasan, munculnya konflik antar personal, interpersonal, dan antar kelompok.

- 4) *Individual stresor*, stres yang berakibat dari dalam diri individu yang muncul akibat konflik dan ambiguitas peran, beban kerja yang terlalu berat, dan kurangnya pengawasan dari pihak perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2011) penyebab stres itu ada tiga faktor yaitu:

1) Faktor Lingkungan

Ada beberapa faktor yang mendukung faktor lingkungan. yaitu:

- a. Perubahan situasi bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila perekonomian itu menjadi menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.
- b. Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka. Kejadian semacam ini dapat membuat orang merasa tidak nyaman. Seperti penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.
- c. Kemajuan teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka hotel pun menambah peralatan baru atau membuat sistem baru. Yang membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.
- d. Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat dalam abad ke 21, seperti dalam peristiwa penabrakan gedung WTC oleh para teroris, menyebabkan orang-orang Amerika merasa terancam keamanannya dan merasa stres.

2) Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Beberapa contoh penyebab stres dari faktor organisasi adalah:

- a. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
- b. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujuk atau dipuaskan. Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.
- c. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.
- d. Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

3) Faktor Individu

Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

- a. Faktor persoalan keluarga. Survei menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.
- b. Masalah Ekonomi. Diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.
- c. Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

4. Akibat dari Stres Kerja

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun, pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik.

Biasanya pekerja atau karyawan yang stres akan menunjukkan perubahan perilaku. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres (*flight*) atau berdiam diri (*freeze*). Menurut Mangkunegara (2008), akibat dari stres dapat dikelompokkan dalam tiga kategori umum yaitu:

a. Fisiologis (*Physiological*)

Memiliki indikator yaitu terdapat gangguan jantung, pernapasan, darah tinggi, perubahan metabolisme tubuh, dan sakit kepala.

b. Psikologis (*Psychological*)

Memiliki indikator yaitu terdapat ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, cemas, mudah marah, rasa bosan/jenuh, rasa jengkel, dan sering menunda pekerjaan.

c. Perilaku (*Behaviour*)

Memiliki indikator yaitu perubahan tingkat produktivitas, kemangkiran dalam bekerja, perasaan tidak tenang, dan kehadiran.

5. Tindakan-Tindakan untuk Mengurangi Stres Kerja

Menurut Siagian (2006) ada berbagai langkah yang dapat diambil untuk menghadapi stres para karyawan antara lain:

a. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.

b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apapun jika mereka menghadapi stres.

- c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya.
- d. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber stres.
- e. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
- f. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat teridentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- g. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat teratasi.

C. Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Intensi *Turnover* Pada Pengemudi Mitra Blue Bird Pool Pekanbaru

Menurut Siswanto dan Tesavrita (2015) dalam tugasnya untuk mengantar dan melayani penumpang, pengemudi khususnya di kota besar sangat rentan terkena stres. Melakukan perjalanan jauh dengan menggunakan mobil memang lebih nyaman dan menyenangkan. Tapi ada kalanya rasa bosan pun mendera. Belum lagi jika terjebak macet, sehingga pengemudi dan penumpang pun mulai merasa tidak nyaman. Rasa pegal, ketidaknyamanan saat duduk, dan kebosanan menjadi hal umum yang sering dialami oleh pengguna jalan di kota besar.

Sopir taksi sebagai pekerja di lapangan semakin mendapatkan tekanan psikologis dari dua sisi yang berbeda. Sisi pertama, di lapangan sopir taksi memiliki berbagai masalah selama mengoperasikan armada misalnya, menghadapi komplain dari konsumen, persaingan tidak sehat tentang besarnya tarif taksi antar taksi lain hingga mempunyai masalah dengan kondisi rusaknya armada yang dikendarainya. Sisi kedua, berupa tambahan tekanan psikologis dari dampak kondisi pasca naiknya harga Bahan Bakar Minyak (BBM), dan perusahaan ikut juga menerapkan peraturan yang ketat demi menyelamatkan perusahaan dari dampak kondisi krisis (Salim, 2012).

Menurut Kasmir (2010) adanya kompetisi antar pengelola taksi menyebabkan setiap perusahaan memperketat peraturan agar tetap bertahan dan tidak mengalami kebangkrutan. Tidak hanya masalah kompetisi antar pengelola taksi saja, dampak kondisi krisis yang terjadi juga menyebabkan naiknya suku cadang, bahan bakar, dan biaya perawatan sehari-hari sehingga menyebabkan para pemilik usaha taksi mengalami kesulitan untuk menaikkan gaji sesuai kondisi krisis yang terjadi. Pendapatan yang diperoleh sopir taksi berdasarkan setoran yang telah ditetapkan perusahaan dikenal dengan premi, yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Keadaan krisis juga memaksa pemilik armada tersebut untuk memperketat peraturan dan menekan biaya pengeluaran agar usaha yang mereka jalankan tidak mengalami kebangkrutan.

Diperkuat lagi dengan UU Lalu Lintas No. 14 tahun 1992 pasal 31, yang menyebutkan apabila sopir mengemudikan mobil dengan kecepatan tinggi, sehingga menyebabkan kecelakaan yang dapat membahayakan nyawa penumpang

dapat dikenakan sanksi enam bulan kurungan atau membayar denda maksimal enam juta rupiah.

Berbagai permasalahan inilah yang sering membuat pengemudi taksi memutuskan untuk berhenti, apalagi sebagai seorang pengemudi Mitra Blue Bird Pool Pekanbaru tidak mendapatkan asuransi kesehatan dan kecelakaan maupun gaji tetap sehingga sangat sering terjadi intensi *turnover* dan mengakibatkan hampir setiap bulannya Blue Bird Pool Pekanbaru selalu membuka lowongan untuk pengemudi baru untuk bekerjasama sebagai pengganti pengemudi mitra yang keluar tiap bulannya.

Penelitian Pratiwi dan Ardana (2015) berjudul pengaruh stres kerja dan komitmen organisasional terhadap *intention to quit* karyawan pada PT. BPR Tish Batubulan menunjukkan hasil variabel stres kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap *intention to quit* karyawan pada PT.BPR Tish di Batubulan. Stres kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan teori pembentukan tingkah laku, yang dalam penelitian ini pembentukan perilaku *intention to quit* pada perusahaan dipengaruhi oleh faktor stres kerja.

Penelitian Fawzy (2010) berjudul pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap intensi meninggalkan organisasi pada PT. Marubeni Raya. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, variabel stres kerja, berpengaruh baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap intensi meninggalkan organisasi. Dari perhitungan signifikan secara parsial stres kerja

nilainya paling besar dibandingkan variabel kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa intensi meninggalkan organisasi pada Karyawan PT Marubeni Raya di Purwokerto lebih dipengaruhi oleh stres kerja karyawan atau semakin tinggi stress kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi keinginan karyawan untuk intensi meninggalkan organisasi.

Penelitian Priya, Devi dan Sudhan (2017) berjudul mengukur pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap intensi *turnover* pada guru sekolah di Kota Vellore. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa konflik peran dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover*. Stres kerja diketahui menjadi variabel yang paling dominan pengaruhnya. Hal ini menunjukkan semakin tinggi stres kerja maka akan meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian Javed dkk (2014) berjudul pengaruh konflik kerja, kualitas kehidupan kerja, keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan, dan stres kerja terhadap intensi *turnover* di Pakistan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa stres kerja berpengaruh paling besar dan sangat signifikan dibandingkan variabel lainnya. Stres kerja ini juga dimediasi oleh konflik peran pekerjaan-keluarga dan konflik keluarga-pekerjaan.

Penelitian Fang dan Baba (1993) berjudul stres kerja dan intensi *turnover* (studi kasus pada perawat). Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa stres kerja kerap terjadi pada perawat disebabkan karena tingginya intensitas pekerjaan, tingkat ketelitian, jam kerja yang tidak teratur dan pandangan spiritual perawat

atas kematian dan kesedihan keluarga sangat besar pengaruhnya terhadap keinginan perawat untuk meninggalkan pekerjaan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara stres kerja dengan intensi *turnover* pada pengemudi mitra Blue Bird Pool Pekanbaru, semakin tinggi stres kerja maka semakin tinggi intensi *turnover*, sebaliknya semakin rendah stres kerja maka semakin rendah intensi *turnover*”.