

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kepuasan Kerja

##### 2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kepuasan adalah perasaan senang, gembira, dan lega karena sudah terpenuhi hasrat hatinya. Sementara kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja di suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan respon afektif seseorang terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja ini bersifat individual, tingkat kepuasan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Biasanya setiap individu akan merasa puas atas pekerjaannya apabila pekerjaan yang ia lakukan telah sesuai dengan harapan dan tujuan ia bekerja.

Kepuasan kerja menurut Suwatno (2014:263) adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Cara individu merasakan pekerjaan juga dipengaruhi oleh karakteristik individu serta situasi-situasi baik di dalam maupun di luar lingkungan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2011:59) kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/ tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang

dikerjakan dan diperolehnya. Bisa jadi ditemukan beragam ekspresi Pegawai, seperti ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan sesama mitra kerja, ada yang senang mengisolasi diri, dan bahkan ada yang terbiasa berekspresi emosional marah - marah atau kurang bersahabat dengan lingkungan kerja.

Menurut Handoko (2008:92) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana Pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik karena terbukti besar pengaruhnya bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap, dan tingkah laku karyawan. Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan dalam bekerja, kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Menurut Hasibuan (2007:51) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) Pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan Pegawai meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan

memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Dari penjelasan di atas, kepuasan kerja dapat disimpulkan bersifat individual, setiap orang memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, begitu juga sebaliknya, jika semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

### **2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sangat diperlukan bagi karyawan karena dengan adanya kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan *turnover intention*. Adanya ketidakpuasan kerja di antara karyawannya dapat menimbulkan hal-hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Suwatno (2011 : 264) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu :

#### 1) Teori ketidaksesuaian (*discperancy theory*)

Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini batas minimal kebutuhan telah terpenuhi. Jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal maka seseorang akan merasa lebih puas.

Sebaliknya bila batas minimal kebutuhannya tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.

2) Teori keadilan (*equity theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama dan masa kerja sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil maka ia merasa puas.

3) Teori dua faktor (*two factors theory*)

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

Suwatno (2014:266) menyatakan ada lima ukuran karakteristik penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri (*work it self*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), kepemimpinan (*supervision*), hubungan dengan teman sekerja (*co-workers*). Di samping itu juga dilihat dari faktor lain seperti input peraturan kerja (pendidikan dan jam kerja), hasil/*outcome* (upah dan faktor instrinsik), dan ambisi.

Dengan menggunakan *Lisrel 7* dihasilkan bahwa tingkat upah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, faktor instrinsik secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja, ambisi mempunyai signifikan negatif mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan pendidikan dan jam kerja perminggu ternyata tidak signifikan.

### **2.1.3. Dampak Dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak dari perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan (Kurniawati, 2006: 26) antara lain:

#### 1) Dampak terhadap produktivitas

Awal mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hasil penelitian tidak mendukung penelitian ini. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom yang mempelajari sejumlah besar hasil penelitian melaporkan bahwa korelasi mediannya hanyalah 0,14. Kenyataan ini sebagian dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja.

#### 2) Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn-over*)

Poter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih seponatan sifatnya dan dengan demikian kurang

mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat - akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Dari penelitian ditemukan adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja.

#### **2.1.4. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja mengacu pada teori Wibowo (2016:135) yaitu:

1) Kepuasan atas upah

Upah merupakan sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Upah yang diterima dari bekerja memberikan jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, inilah yang menjadi alasan mengapa karyawan memiliki kinerja yang tinggi terhadap pekerjaannya apabila masalah gaji (yang sesuai) ini dapat dipenuhi oleh perusahaan. Bila perusahaan membayar upah kepada seseorang dibawah rata-rata seperti yang diterima orang lain, maka orang tersebut mungkin akan mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan.

2) Kepuasan atas keamanan kerja

Para pekerja menyatakan kepuasan terhadap atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dan memberikan dukungan pada bawahan, daripada atasan yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik. Rasa aman ini didapatkan dari adanya suasana

kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

3) Kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja

Hal ini merupakan faktor yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena bagaimanapun juga manusia merupakan makhluk sosial yang pasti membutuhkan interaksi dengan individu lain. Tidak mungkin seorang individu akan selalu mengandalkan dirinya sendiri, karena setiap individu mempunyai batas kemampuannya masing-masing. Dengan terciptanya hubungan yang baik di antara rekan sekerja maka rasa nyaman dan aman dalam bekerja akan tercipta di dalamnya sehingga kepuasan kerja dapat terwujud.

4) Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri

Seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas-tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini memberi pengaruh yang secara besar pula terhadap kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga kesenangan dan kepuasan karyawan dapat tercipta.

## 2.2. Stres Kerja

### 2.2.1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Siagian (2013:94) stres kerja adalah interaksi antara seseorang dengan lingkungan kerjanya dengan ciri ketegangan emosional yang mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang. Memang ada pekerjaan-pekerjaan tertentu yang dapat berakibat pada stres berat, tetapi ada pula yang ringan. Perbedaan-perbedaan dalam diri para karyawan berperan pula dalam menentukan tingkat kemampuan seseorang mengatasi stres yang dihadapinya.

Menurut Robbins dan Judge (2011:368), stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting dalam sebuah organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2012:307) mendefinisikan bahwa 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 menggacau pada semua karekteristik 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.

Rivai dan Sagala (2011:376) menambahkan bahwa stres kerja tuntutan-tuntutan eksternal mengenai karyawan, misalnya objek-objek yang berasal dari

dalam lingkungan kerja atau stres kerja juga dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan dan gangguan tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri karyawan. Sunyoto (2012:40) 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.

Berdasarkan berbagai penjelasan ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, berkonfrontasi dengan suatu peluang dan terdapat ketidaksesuaian antara kendala dan tuntutan yang dikaitkan dengan tinjauan kerja akibat perubahan – perubahan yang tidak jelas terjadi di tempat kerja.

### **2.2.2. Sumber-Sumber Stres Kerja**

Keberadaan stres kerja yang dialami oleh perawat tentu saja tak dapat dipisahkan dari sumber-sumber penyebab stres kerja tersebut. Robbins (2007:372) menyatakan, sumber stres kerja yang dialami oleh seorang karyawan setidaknya ada 3 sumber stres kerja tersebut adalah:

#### **1) Tuntutan tugas**

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak fisik. Makin banyak kesalingtergantungan antara tugas seseorang dengan tugas orang lain, maka makin

potensial untuk terjadi stres. Pekerjaan dimana suhu, kebisingan, atau kondisi kerja yang berbahaya dan sangat tidak diinginkan dapat menimbulkan kecemasan. Secara lebih spesifik, tuntutan tugas masih dipengaruhi oleh beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut meliputi:

- a) Ketersediaan sistem informasi
  - b) Kelancaran pekerjaan
  - c) Wewenang untuk melaksanakan pekerjaan
  - d) Peralatan yang digunakan dalam menunjang pekerjaan
  - e) Banyaknya pekerjaan yang harus dilaksanakan
- 2) Tuntutan peran.

Tuntutan peran yakni stres kerja yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi tertentu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang hampir pasti tidak dapat diwujudkan atau dipuaskan. Jika hal itu sampai terjadi pada karyawan maka dapat dipastikan karyawan akan mengalami ketidakjelasan mengenai apa yang harus dikerjakan. Pengukuran variabel tuntutan peran terdiri dari:

- a) Kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.
- b) Perbedaan antara atasan dengan karyawan berkaitan dengan tugas harus dilaksanakan
- c) Keterbatasan waktu dalam melaksanakan pekerjaan
- d) Beban pekerjaan yang berat

### 3) Tuntutan pribadi.

Tuntutan pribadi yaitu stres kerja yang terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan kerja dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, terutama diantara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pengukuran variabel tuntutan pribadi terdiri dari:

- a) Hubungan dengan supervisor
- b) Hubungan dengan sesama karyawan
- c) Hubungan dengan keluarga
- d) Pengawasan yang dilakukan supervisor (atasan)
- e) Keahlian pengawas dalam mengawasi pekerjaan

Hasibuan (2007:204) mengemukakan faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain yaitu:

- a) Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b) Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- c) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- d) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- e) Balas jasa yang terlalu rendah.
- f) Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

#### **2.2.3. Dampak Stres Kerja pada Perusahaan**

Rendall Schuller dalam Hasibuan (2007:215) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Stres yang dihadapi oleh karyawan dapat berkorelasi dengan penurunan prestasi

kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

- 1) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
- 2) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
- 3) Menurunkan tingkat *turnover intention*.
- 4) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian *financial* yang dialami perusahaan karena tidak seimbang antara *turnover intention* dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

#### **2.2.4. Indikator Pengukuran Stres Kerja**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:309), pada dasarnya stres kerja dapat diukur dengan gejala yang menjadi indikator sebagai berikut:

- 1) Kinerja yang menurun

Karyawan stres akan merasakan ambiguitas pada peran dan tugasnya sehingga *performancenya* kerap menurun apabila tugas yang dikerjakannya tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan.

- 2) Semangat dan energi menjadi hilang

Hal ini dapat berasal dari terhambatnya promosi, ketidakpuasan atas upah yang diterimanya dan adanya faktor personal yang menyebabkan karyawan menjadi lebih stres.

### 3) Komunikasi tidak lancar

Hal ini menjadikan karyawan tidak suka banyak bergaul dan kurang dukungan sosial sesama karyawan, terjadinya konflik kontra individu, interpersonal dan intergroup.

### 4) Pengambilan keputusan jelek

Supervisor yang baik haruslah mengambil keputusan yang bertujuan untuk mensejahterakan karyawan, akibatnya karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari merasa tidak lagi berkompeten.

### 5) Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif

Karyawan yang stres akan mulai melakukan hal-hal yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, seperti lebih suka *online*, mulai malas, suka bermain, sering izin keluar, dan lainnya.

## 2.3. *Turnover Intention*

### 2.3.1. Pengertian *Turnover Intention*

Intensi (*intention*) adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Menurut Lum et.al dalam Sopiah (2008:12) *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Henry Simamora (2006) menyebutkan *Turnover Intention* merupakan perpindahan (movement) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

Abelson (1987; dalam Nugroho, 2008) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Sementara Hughes et.al. dalam Sumarni (2011) mengungkapkan ada tiga faktor seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari sebuah perusahaan. Pertama, adanya anggapan dari individu-individu yang telah berada pada posisi terbaik bahwa mereka tidak akan lama lagi berada pada posisi tersebut, kedua, menurunnya kapabilitas dan tingkat kesuksesan karyawan karena penambahan beban kerja yang diberikan sebagai akibat dari pelaksanaan *downsizing* (perampangan) serta ketiga, bagi organisasi yang melaksanakan perampangan struktur organisasi sangat sulit dari segi waktu atau tertundanya proses perekrutan karyawan baru yang dibutuhkan untuk memperbaiki eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan.

*Turnover intention* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawl cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson dalam Nugroho (2008:73) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Hasibuan (2001:211) mengatakan bahwa pemberhentian karyawan atas keinginan sendiri (*turnover intention*) dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya, misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mandek.

### **2.3.2. Prediktor *Turnover Intention* Karyawan**

Menurut Mueller dalam Sopiah (2008:23) ada beberapa aspek yang bisa menjadi prediktor *turnover*, yaitu:

- 1) Variabel kontekstual
  - a) Alternatif-alternatif yang ada di luar organisasi (*external alternatives*)

Adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dikarenakan adanya alternatif pekerjaan baru di luar organisasi. Sementara itu dari sisi individu, umumnya pembentuk *turnover intention* berdasarkan persepsi subyektif dari pasar tenaga kerja, dan

umumnya individu akan benar-benar melakukan perpindahan kerja jika persepsi yang ia bentuk sesuai dengan kenyataan, dan mereka merasa aman dengan pekerjaan yang baru.

b) Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*internal alternatives*)

Adanya alternatif yang timbul dari dalam organisasi dimana kecenderungan karyawan melakukan *turnover intention* disebabkan karyawan melihat ada organisasi yang memiliki peluang kerja yang sama dengan sebelumnya yang bisa membuat karyawan tersebut lebih baik dari organisasi sebelumnya.

c) Harga atau nilai dari perubahan kerja (*cost of job change*). Individu

meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif-alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan. Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapi oleh individu untuk berpindah atau mengubah pekerjaan, meski ia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik diluar. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover intention* adalah asuransi kesehatan dan *benefit* yang didapat dari organisasi (misal pensiun dan bonus-bonus).

2) Sikap Kerja (*Work Attitudes*)

- a) Kepuasan kerja, adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri, intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa *turnover intention*.

- b) Komitmen organisasi, selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover intention* dibanding faktor kepuasan.
- 3) Kejadian-kejadian kritis (*critical events*), kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

### 2.3.3. Tahapan *Turnover Intention* Karyawan

Dalam Novliadi (2007) mengungkapkan beberapa tahapan yang dilalui seorang karyawan sebelum memutuskan tetap bekerja pada pekerjaan yang sekarang atau berhenti bekerja, adalah:

- 1) Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang
- 2) Mengalami *job dissatisfaction* atau *satisfaction*, merupakan pernyataan emosional mengenai tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang.
- 3) Berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini, salah satu konsekuensi dari ketidakpuasan adalah menstimulasi pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini. Ada bentuk lain dari *withdrawal* sebagai konsekuensi dari ketidakpuasan yang tidak se-extreme keluar dari pekerjaan, seperti; absen dan perilaku kerja yang pasif.
- 4) Evaluasi dari manfaat yang mungkin didapatkan dari mencari pekerjaan lain (memperkirakan kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lainnya, evaluasi terhadap alternatif yang ada, termasuk biaya pencarian) dan biaya yang ditanggung karena keluar dari pekerjaan saat ini (seperti; pertimbangan karena kehilangan senioritas, kehilangan kepangkatan dan lainnya).
- 5) Jika ada kesempatan untuk menemukan alternatif dan jika biaya tidak menjadi halangan, yang timbul selanjutnya adalah perilaku yang bermaksud untuk mencari alternatif. Beberapa faktor di luar pekerjaan saat ini juga dapat mempengaruhi pencarian alternatif seperti; pemindahan pasangan ke tempat lain, masalah kesehatan, dan yang lainnya.

- 6) Perilaku tersebut kemudian dilanjutkan oleh pencarian yang sesungguhnya. Jika tidak menemukan alternatif, individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, menarik diri (*withdrawal behavior*).
- 7) Jika alternatif tersedia, maka evaluasi alternatif dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor yang spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
- 8) Evaluasi alternatif yang dilanjutkan dengan membedakan alternatif hasil pilihan dengan pekerjaan saat ini.
- 9) Jika alternatif lebih baik dibandingkan pekerjaan saat ini, maka hal ini akan menstimulasi perilaku yang bermaksud untuk keluar dari pekerjaan, yang akan diikuti oleh penarikan diri yang sesungguhnya. Sedangkan jika pekerjaan saat ini lebih baik dari alternatif yang ada, terdapat beberapa kemungkinan perilaku, seperti; individu terus mengusahakan pencarian, mengevaluasi kembali manfaat yang diperoleh dari mencari pekerjaan lainya, mengevaluasi kembali pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti dan menarik diri (*withdrawal behavior*).

#### **2.3.4. Indikator Pengukuran *Turnover Intention***

Menurut Lum et al (dalam Dewi dan Wibawa, 2016:763) indikator pengukuran *turnover intention* adalah:

- 1) Adanya niat untuk keluar
- 2) Keinginan mencari jenis pekerjaan baru

- 3) Ketidaknyamanan bekerja
- 4) Munculnya perilaku negatif

## **2.4. Kerangka Pemikiran**

### **2.4.1. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intentions***

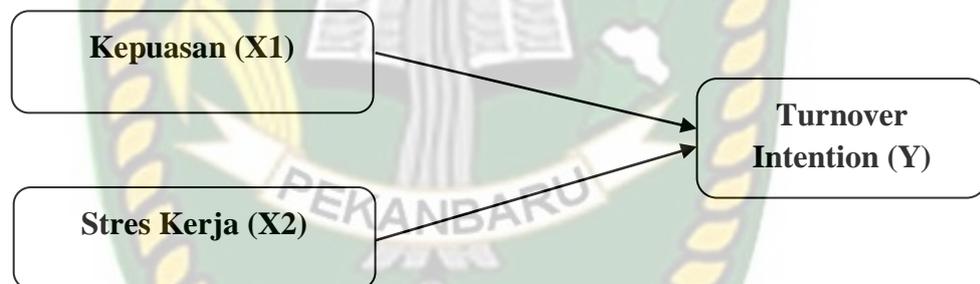
Handoko (1998) menyatakan bahwa salah satu tujuan-tujuan administrasi kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada, bila kompensasi tidak kompetitif dan tidak memenuhi prinsip keadilan, maka akan berimplikasi banyaknya karyawan yang baik akan keluar. Kepuasan dan ketidakpuasan atas upah yang diterima adalah fungsi dari ketidakcocokan antara apa yang dirasakan akan diterima oleh seseorang dengan berapa banyak yang diterima seseorang. Kepuasan upah dapat memprediksi tingkat absensi dan turnover karyawan. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan upah dengan intensi keluar adalah negatif (Motowildo, 1983 pada Lum et al., 1998; Yuyetta, 2002). Model kepuasan upah merupakan kelanjutan konsep equity theory. Teori equity menekankan bahwa kepuasan upah disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas upah yang dibayarkan. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: turnover yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2006) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (turnover) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja

#### 2.4.2. Hubungan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Untuk dapat menghindari keluarnya biaya yang berlebihan oleh perusahaan yang dikarenakan *turnover intention*, maka perlu diinvestigasi berbagai keadaan yang menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) yang salah satu penyebabnya adalah stres kerja yang dialami oleh pegawai (Robbins, 2003). Tuntutan dan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin meningkat menyebabkan kemungkinan seorang pegawai mengalami stres kerja turut meningkat. Hal tersebut dikarenakan stres adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang penting dan diinginkan oleh individu tersebut dan yang hasilnya dipandang tidak pasti (Robbins, 2003). Terlebih pada perusahaan yang memberikan pelayanan jasa yang tentunya penggerak utama adalah aspek sumber daya manusia, baik yang terlibat pada *back office* maupun *front office* atau yang kemudian disebut sebagai *frontliner*. NIOSH Research (Widhiastuti, 2002) berpendapat bahwa stres kerja merupakan keadaan respon fisik dan emosi yang muncul ketika persyaratan-persyaratan kerja tidak sesuai dengan kapabilitas, sumber daya atau kebutuhan dari karyawan. Pendapat ini didukung oleh Beehr dan Newman (Nuzulia, 2005) bahwa stres kerja merupakan suatu interaksi antara kondisi kerja dengan sifat-sifat pekerja yang mengubah fungsi fisik maupun psikis yang normal. Muchinsky (Nurhayati, 2005) mengungkapkan bahwa individu dalam suatu organisasi akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya, akan tetapi interaksi tersebut tidak selalu menguntungkan. Interaksi yang sesuai antar komponen kerja akan menghasilkan performansi tinggi, serta tingkat stres yang

rendah. Sedangkan, apabila interaksi tidak harmonis maka akan mengakibatkan performansi rendah dan tingkat stres menjadi tinggi. Dampak stres dalam pekerjaan menyebabkan menurunnya efisiensi kerja dan *turnover intention* kerja, dengan gangguan mood dan emosional, serta kehilangan gairah kerja (Kompas, 2001). Penurunan kinerja yang mengakibatkan stres juga dapat menjadikan perusahaan menghadapi fleksibilitas karyawan yang tinggi. Fleksibilitas karyawan ditandai dengan berpindahnya karyawan dari satu fungsi ke fungsi lain dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya atau dari satu negara ke negara yang lainnya.

### 2.5. Struktur Penelitian



### 2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Nurul Hidayati & Dewi Trisnawati (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Bag. Marketing PT. Wahana Sahabat Utama	Dependen : Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Independen : Turnover Intention Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan
2	Agung AWS Waspodo, Nurul Chotimah Handayani, Widya Paramita (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. UNITEX di Bogor	Dependen : Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Independen : Turnover Intention Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan
3	Gabriela Syahronica, Moehammad Soe'oad Hakam, Ika Ruhana (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk)	Dependen : Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Independen : Turnover Intention Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention secara simultan

## 2.7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan telaah pustaka, maka dirumuskan hipotesis : “Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Sarana Andalan Semesta”.