



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Robbins et al. (2018) berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan dalam kegiatan kinerja yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan yang dilakukan oleh orang tersebut dapat terselesaikan dengan efisien dan efektif. Kottler et al. (2019) berpendapat bahwa manajemen merupakan kemampuan untuk menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian

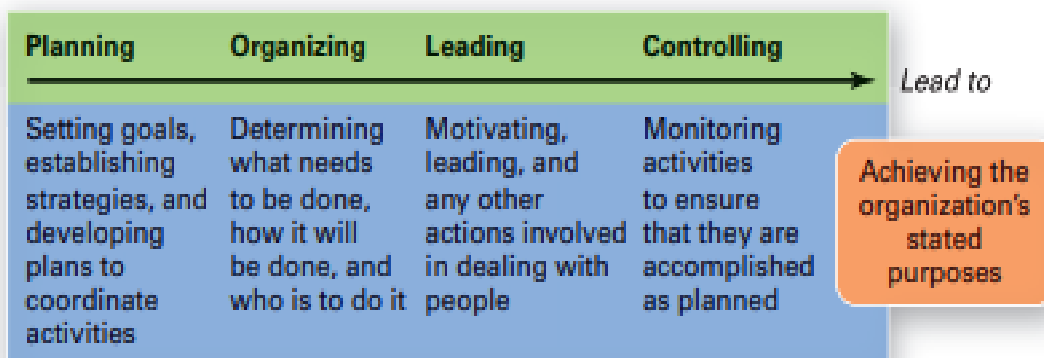
Kinicki dan Williams (2018) berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses mengejar tujuan organisasi secara efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui suatu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi. Menurut Kinicki dan Williams (2018) efisien merupakan penggunaan sumber daya manusia, uang, bahan mentah dan sejenisnya secara bijaksana dan hemat biaya. Sedangkan efektif merupakan penetapan pencapaian hasil serta membuat keputusan yang tepat hingga akhirnya berhasil melaksanakannya sehingga mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian manajemen adalah teori yang dikemukakan oleh Kinicki dan Williams

(2018) menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu proses mengejar tujuan organisasi secara efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui suatu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi. Menurut Kinicki dan Williams (2018) efisien merupakan penggunaan sumber daya manusia, uang, bahan mentah dan sejenisnya secara bijaksana dan hemat biaya. Sedangkan efektif merupakan penetapan pencapaian hasil serta membuat keputusan yang tepat hingga akhirnya berhasil melaksanakannya sehingga mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Robbins et al. (2018) mengungkapkan bahwa terdapat 4 fungsi utama yang terkandung dalam manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian.



Sumber: Robbins et al. (2018)

Gambar 2.1 Fungsi Manajemen

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, penetapan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan

2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Ketika seorang manajer telah menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana yang dapat diterapkan, fungsi manajemen berikutnya adalah organizing yaitu fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi

3. Fungsi memimpin (*Leading*)

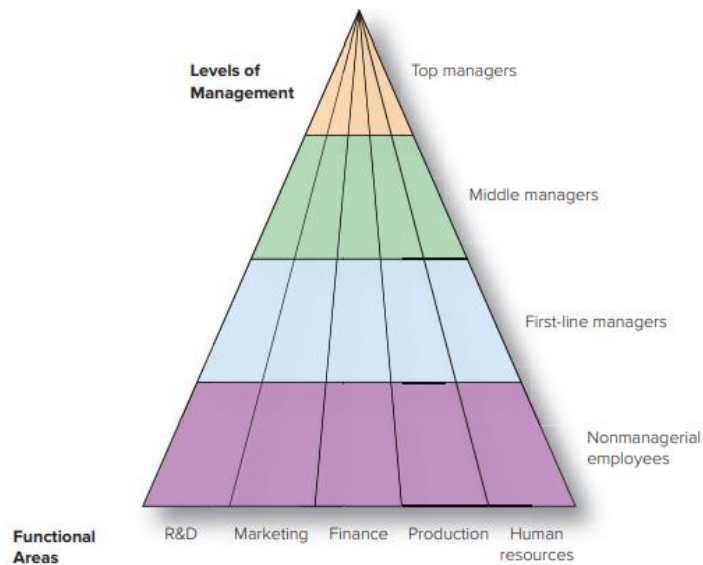
Memimpin adalah fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

Mengontrol adalah fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja kerja.

2.1.3 *Levels of Management*

Kinicki dan Williams (2018) berpendapat bahwa terdapat beberapa tingkatan dalam manajemen.



Sumber: Kinicki A dan Williams S (2018)

Gambar 2.2 *Levels of Management*

1. *Top Managers*

Manajer puncak bertugas untuk membuat keputusan jangka panjang tentang keseluruhan arah organisasi dan menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi. Mereka perlu memberikan banyak perhatian pada lingkungan di luar organisasi, waspada terhadap peluang dan masalah jangka panjang, serta menyusun strategi untuk menghadapinya. Dengan demikian, eksekutif di level ini harus berorientasi ke masa depan, strategis, dan mampu menghadapi ketidakpastian,

2. Kondisi kompetitif. *Middle Managers*

Manajer menengah menerapkan kebijakan dan rencana manajer puncak di atasnya serta mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan manajer lini pertama di bawahnya. Manajer menengah sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena mereka menerapkan rencana strategis yang dibuat oleh CEO dan manajer puncak.

3. *First-line Managers*

Manajer lini pertama membuat keputusan operasi jangka pendek, mengarahkan tugas sehari-hari personel non-manajerial, yang tentu saja, semua orang yang bekerja langsung pada pekerjaan mereka tetapi tidak mengawasi pekerjaan orang lain.

4. *Nonmanagerial Employees*

Karyawan non-manajerial bekerja sendiri dalam tugas atau dengan orang lain di berbagai tim. Mereka tidak secara formal mengawasi atau mengelola orang lain, dan mereka adalah sebagian besar tenaga kerja perusahaan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Bratton dan Gold (2017) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis untuk mengelola hubungan kerja yang menekankan bahwa memanfaatkan kemampuan dan komitmen masyarakat sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau layanan publik yang unggul. Ini dicapai melalui serangkaian kebijakan, program, dan praktik ketenagakerjaan yang terintegrasi, yang tertanam dalam konteks organisasi dan masyarakat.

Menurut Dessler (2020) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang bertujuan untuk memperoleh, memberikan pelatihan, memberikan penilaian dan memberikan kompensasi kepada karyawan

serta memperhatikan hubungan kerja antara setiap karyawan, keselamatan dan kesehatan karyawan serta masalah keadilan karyawan.

Colling G, et al. (2019) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seluruh aspek yang terkandung di dalam manajemen mulai dari proses merekrut karyawan, melakukan perencanaan, melakukan pengembangan, memberikan penghargaan, kontrak kerja dan lainnya di dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian manajemen sumber daya manusia adalah teori yang dikemukakan oleh Dessler (2020) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memperoleh, memberikan pelatihan, memberikan penilaian dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja antara setiap karyawan, keselamatan dan kesehatan karyawan serta masalah keadilan karyawan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2020) berpendapat bahwa terdapat 5 fungsi utama manajemen sumber daya manusia:

1. *Planning*

Menentukan standar dan tujuan, melakukan pengembangan prosedur dan aturan serta melakukan pengembangan prakiraan dan rencana

2. *Organizing*

Memberikan setiap karyawan tugas tertentu, membentuk sebuah departemen, mendelegasikan peraturan dan wewenang kepada karyawan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi serta mengkoordinasikan tugas kepada karyawan

3. *Staffing*

Menentukan tipe orang yang pas untuk dipekerjakan, melakukan perekrutan calon pekerja, memilih calon pekerja, menetapkan standar kinerja karyawan, mengatur kompensasi untuk karyawan, melakukan evaluasi kinerja, memberikan nasihat kepada karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan

4. *Leading*

Cara yang dilakukan untuk membuat orang lain merasa termotivasi sehingga mereka akan menyelesaikan pekerjaan dan menjaga moral

5. *Controlling*

Penetapan standar seperti standar kualitas, tingkat produksi, kuota penjualan serta memeriksa kinerja dari karyawan dan membandingkannya dengan standar yang sudah ditetapkan hingga akhirnya dapat mengambil tindakan korektif yang memang diperlukan.

2.2.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Robbins et al. (2016) berpendapat manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa aktivitas:



Sumber: Robbins et al. (2016)

Gambar 2.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Staffing*

Dalam aktivitas ini, manajemen sumber daya manusia akan melakukan suatu perencanaan dengan cara mendata kebutuhan tenaga kerja baru untuk mengisi kekosongan yang ada di dalam perusahaan ataupun mengisi tempat baru yang ada di dalam perusahaan. Pada tahap selanjutnya, manajemen sumber daya manusia akan melakukan proses rekrutmen dan melakukan seleksi untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan khusus yang terkait langsung dengan pekerjaan tertentu.

2. *Training and Development*

Dalam aktivitas ini, manajemen sumber daya manusia akan melakukan orientasi kepada karyawan yang baru bergabung agar karyawan dapat mengenal perusahaan tempatnya bekerja dan mengenal budaya di dalam

perusahaan tersebut. selanjutnya manajemen sumber daya manusia akan memberikan beberapa pelatihan seperti pelatihan karyawan, pelatihan pengembangan dan pengembangan karir.

3. *Motivation*

Dalam aktivitas ini, manajemen sumber daya manusia akan melakukan penyampaian pekerjaan kepada karyawan dan membuat standar kinerja yang harus dijalankan oleh seluruh karyawan. Pada saat dilakukan penilaian kinerja, karyawan yang memiliki kinerja yang baik pastinya akan mendapatkan hadiah dan kompensasi serta *benefit*. Sebaliknya, jika karyawan melakukan kesalahan maka karyawan tersebut akan mendapatkan hukuman yang tentunya bersifat membangun agar kinerjanya menjadi lebih baik.

4. *Maintenance*

Dalam aktivitas ini, manajemen sumber daya manusia akan mensosialisasikan cara kerja yang benar untuk menjaga keselamatan dan kesehatan para pekerja. Selain itu, pada aktivitas ini manajemen sumber daya manusia akan memainkan peran untuk berkomunikasi sehingga karyawan dapat mengutarakan pendapatnya dan keluh kesahnya agar dapat bekerja dengan lebih maksimal. Kemudian pada aktivitas ini, manajemen sumber daya manusia akan berusaha untuk membangun hubungan baik antar karyawan agar mereka dapat bekerja secara bersama-sama secara maksimal.

2.3 *Turnover Intention*

2.3.1 *Pengertian Turnover Intention*

Alam dan Asim (2019) berpendapat bahwa *turnover intention* merupakan suatu jumlah atau tingkatan pekerja yang meninggalkan organisasi maupun pekerja yang bergabung di dalam organisasi. Atau dalam arti lain, *turnover intention* merupakan waktu yang diambil oleh seorang karyawan untuk tinggal di dalam organisasi.

Menurut Burris, Detert dan Chiaburu (2008) dalam Mullen et al. (2018) berpendapat bahwa *turnover intention* merupakan suatu pergeseran kognitif yang dijalankan oleh seseorang ketika mereka mulai bergerak untuk melepaskan diri mereka dari tempat mereka bekerja.

Takase (2010) dalam Yang dan Chen (2020) berpendapat bahwa *turnover intention* merupakan probabilitas bahwa seorang karyawan akan segera meninggalkan pekerjaan yang diilikinya dalam jangka waktu tertentu seperti yang dirasakan oleh individu tersebut.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian *turnover intention* adalah teori yang dikemukakan oleh Takase (2010) dalam Yang dan Chen (2020) menyebutkan bahwa *turnover intention* merupakan probabilitas bahwa seorang karyawan akan segera meninggalkan pekerjaan yang dimilikinya dalam jangka waktu tertentu seperti yang dirasakan oleh individu tersebut.

2.3.2 Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Menurut Naidoo (2016), terdapat 5 faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover intention* yang terjadi di dalam diri karyawan di dalam suatu organisasi:

1. Faktor individu yang di dalamnya termasuk usia, jenis kelamin, perilaku dari karyawan dan sifat
2. Faktor pekerjaan yang di dalamnya termasuk orientasi karir, karakteristik pekerjaan dan indikator demografi
3. Faktor psikologis karyawan yang di dalamnya termasuk kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, pengembangan karir dan kompensasi serta *benefit*
4. Faktor budaya perusahaan yang di dalamnya termasuk politik, diskriminasi, pelatihan, sosialisasi, pasar *internal employee* dan keadilan distributif
5. Faktor lingkungan yang di dalamnya termasuk ancaman keusangan profesional atau alternatif lain, konflik dalam suatu pekerjaan dan teknologi yang digunakan

Menurut Carmeli dan Weisberg (2006) dalam Alam dan Asim (2019) berpendapat bahwa *turnover intention* memiliki 5 faktor penyebab terjadinya *turnover*:

1. Rekan kerja
2. Manajemen

3. Serikat pekerja
4. Kompensasi
5. Pengalaman

2.3.3 Elemen Dasar *Turnover Intention*

Menurut Carmeli dan Weisberg (2006) dalam Alam dan Asim (2019) berpendapat bahwa *turnover intention* memiliki 3 elemen dasar yaitu:

1. Pikiran untuk meninggalkan pekerjaan yang dimiliki
2. Mencari pekerjaan lain
3. Niat untuk keluar dari organisasi tempat bekerja

2.4 *Job Satisfaction*

2.4.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Kinicki dan William (2018) berpendapat bahwa *job satisfaction* merupakan kualifikasi minimum berupa respon negatif maupun positif terhadap beberapa macam bagian pekerjaan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sukses.

Menurut Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa *job satisfaction* merupakan perasaan positif tentang sejauh mana seseorang dapat mengidentifikasi pekerjaannya dan berpartisipasi aktif didalamnya serta mempertimbangkan kinerja penting untuk dirinya yang didasarkan pada evaluasi karakteristiknya sendiri.

Weiss et al. (1967) dalam Yang dan Chen (2020) berpendapat bahwa *job satisfaction* merupakan tingkat suka atau tidaknya dan apakah sikap negatif serta sikap positif yang mencerminkan kondisi pekerjaan yang dialami oleh para karyawan.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian *job satisfaction* adalah teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019) menyebutkan bahwa *job satisfaction* merupakan perasaan positif tentang sejauh mana seseorang dapat mengidentifikasi pekerjaannya dan berpartisipasi aktif di dalamnya serta mempertimbangkan kinerja penting untuk dirinya yang didasarkan pada evaluasi karakteristiknya sendiri.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan *Job Satisfaction*

Menurut Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa terdapat terdapat 4 hal yang menjadi penyebab *job satisfaction*:

1. *Job Conditions*

Penyebab kepuasan kerja yang pertama adalah kondisi pekerjaan, kondisi pekerjaan yang menarik merupakan pekerjaan yang mampu untuk memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan control. Selain itu, saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja juga sangat terkait dengan kepuasan kerja.

2. *Personality*

Penyebab kepuasan kerja yang kedua adalah tipe kepribadian. Sama pentingnya dengan kondisi pekerjaan, tipe kepribadian ini juga dapat

mempengaruhi kepuasan dalam bekerja. Orang yang memiliki evaluasi diri yang positif terhadap dirinya pastinya memiliki rasa percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka sehingga mereka akan menjadi lebih puas terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, orang yang memiliki evaluasi diri yang negatif terhadap dirinya dapat dipastikan tidak akan mudah merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya.

3. *Pay*

Penyebab kepuasan kerja yang ketiga adalah bayaran atau gaji. Pada dasarnya uang memang mampu memotivasi seseorang dalam bekerja dan bayaran atau gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja serta kebahagiaan keseluruhan bagi banyak orang. Namun pada kenyataannya, pada saat mencapai tingkat standar kehidupan nyaman tertentu maka gaji atau bayaran tidak akan terlalu berpengaruh pada kepuasan dalam bekerja.

4. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Penyebab kepuasan kerja yang keempat adalah *CSR*. Hubungan antara *CSR* dan kepuasan dalam bekerja paling erat dirasakan dalam generasi milenial. Generasi milenial dianggap lebih berminat untuk mencari perusahaan yang berfokus pada *triple bottom line* (manusia, planet dan pendapatan). *CSR* memungkinkan pekerja untuk melayani tujuan yang lebih tinggi atau berkontribusi pada misi. Namun, upaya *CSR* organisasi harus diatur dengan baik dan inisiatifnya harus berkelanjutan untuk manfaat kepuasan kerja jangka panjang.

2.4.3 Dampak Dari Terpenuhinya *Job Satisfaction*

Menurut Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa terdapat 4 dampak dari terpenuhinya *job satisfaction*:

1. *Job Performance*

Dampak utama dari kepuasan dalam bekerja adalah kinerja karyawan yang menjadi semakin baik. Didasarkan dari beberapa penelitian, menyebutkan bahwa pekerja yang bahagia cenderung menjadi pekerja yang lebih produktif.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dampak kedua yang didapatkan dari kepuasan dalam bekerja adalah *OCB*. *OCB* mencakup orang-orang yang berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan melampaui harapan normal pekerjaan mereka. Beberapa alasan kepuasan kerja dapat menyebabkan *OCB* adalah kepercayaan dan kepribadian. Kepercayaan dapat dilihat dari kepercayaan terhadap rekan kerja. Individu yang merasa bahwa rekan kerja mereka mendukung mereka juga lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku membantu daripada mereka yang memiliki hubungan rekan kerja yang antagonis. Kepribadian dapat terlihat dari individu dengan ciri kepribadian tertentu, lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya membuat mereka terlibat dalam lebih banyak *OCB*.

3. *Customer Satisfaction*

Kepuasan pelanggan adalah dampak utama dalam industri jasa, maka dari itu kepuasan karyawan terkait dengan hasil pelanggan yang positif. Karyawan dan manajer yang puas tampaknya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan karyawan dan pelanggan terkait secara timbal balik dan bahwa efek kepuasan pelanggan ke dalam kepuasan karyawan mungkin lebih kuat daripada hubungan karyawan dengan pelanggan.

4. *Life Satisfaction*

Dampak lainnya yang didapatkan dari kepuasan dalam bekerja adalah kepuasan hidup. Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan hidup, dan sikap serta pengalaman yang dimiliki dalam hidup meluas ke pendekatan dan pengalaman pekerjaan yang dimiliki. Kepuasan hidup menurun ketika orang menjadi pengangguran.

2.4.4 **Respon dari *Dissatisfaction***

Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa terdapat 4 respon dari rasa ketidakpuasan:

| | | |
|----------------|---------------------|--------------------|
| | Constructive | Destructive |
| Active | VOICE | EXIT |
| Passive | LOYALTY | NEGLECT |

Sumber: Robbins dan Judge (2019)

Gambar 2.4 Respon Terhadap Ketidakpuasan

1. *Exit*

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri. Untuk mengukur efek dari respons terhadap ketidakpuasan ini, peneliti mempelajari pemutusan hubungan kerja individu dan pergantian kolektif, kerugian total bagi organisasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik karyawan lainnya.

2. *Voice*

Tanggapan suara mencakup upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja.

3. *Loyalty*

Tanggapan loyalitas berarti secara pasif namun optimis menunggu kondisi membaik, termasuk membela organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

4. *Neglect*

Respon pengabaian secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan mencakup ketidakhadiran atau keterlambatan kronis, upaya yang berkurang, dan tingkat kesalahan yang meningkat.

2.5 *Job Burnout*

2.5.1 *Pengertian Job Burnout*

Job burnout adalah sebuah penipisan dari total sumber daya fisik dan mental yang disebabkan oleh upaya berlebihan untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan yang tidak realistis. (Dessler, 2020)

Menurut Herbet J. Freudenberger (1974) sebagai penemu dan penggagas istilah *burnout* dalam jurnalnya berpendapat bahwa *job burnout* adalah suatu kondisi yang dialami oleh anggota *staff* di suatu lembaga alternatif yang mengalami kegagalan, aus atau menjadi sangat lelah karena adanya tuntutan berlebihan pada energi, kekuatan atau sumber daya.

Maslach dan Jackson (1981) dalam wang et al (2020) berpendapat bahwa *burnout* merupakan reaksi terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pribadi dan dimanifestasikan melalui tiga dimensi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan pencapaian pribadi yang berkurang.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian *job burnout* adalah teori yang dikemukakan oleh Herbert J. Freudenberger (1974) sebagai penemu dan penggagas istilah *burnout* dalam jurnalnya menyebutkan bahwa *job burnout* adalah suatu kondisi yang dialami oleh anggota *staff* di suatu lembaga alternatif yang mengalami kegagalan, aus atau menjadi sangat lelah karena adanya tuntutan berlebihan pada energi, kekuatan atau sumber daya.

2.5.2 Faktor Job Burnout

Maslach, Schaufeli dan Leiter (2001) dalam Darmawan et al. (2015) menyebutkan bahwa terdapat 2 faktor yang dapat menyebabkan *job burnout*:

1. Faktor situasional (*situasional factor*)

Faktor situasional merupakan faktor yang di dalamnya terkait dengan *occupational characteristic, organizational characteristic dan job characteristic*

2. Faktor individu (*individual factor*)

Faktor individu merupakan faktor yang di dalamnya terkait dengan *job attitudes, demographic dan personality characteristic*.

2.5.3 Gejala-Gejala *Job Burnout*

Menurut Greenberg (2002) dalam Darmawan et al (2015) menyebutkan bahwa terdapat 8 gejala seseorang mengalami *job burnout*:

1. Berkurangnya selera humor (*diminished sense of humor*)
2. Tidak memperdulikan waktu istirahat (*skipping rest and food breaks*)
3. Kerja secara terus menerus (*increased overtime and no vacation*)
4. Sakit secara fisik (*increased physical complaint*)
5. Menarik diri dari lingkungan sosial (*social withdrawal*)
6. Menurunnya kinerja (*changed job performance*)
7. Mengonsumsi obat-obatan (*self-medication*)
8. Mengalami perubahan kepribadian (*internal changed*)

2.5.4 Mengatasi *Job Burnout*

Menurut Cheng dan O-Yang (2018) menyebutkan beberapa cara mengatasi *job burnout*:

1. Manajemen harus mempertimbangkan untuk menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia tingkat fungsi yang menawarkan otonomi dan keleluasaan pekerjaan yang lebih besar kepada karyawan layanan
2. Pelatihan di tempat kerja harus memungkinkan karyawan untuk mendapatkan sumber daya pekerjaan dan menjadi lebih kompeten dalam menyelesaikan tugas baru atau perubahan

3. Manajemen harus menghadapi kenyataan tingkat stres peran yang tinggi bagi banyak pekerja jasa, manajer harus mengenali *job crafting* sebagai strategi dan alat untuk mengatasi kelelahan kerja karyawan.
4. Manajer harus mempertimbangkan untuk memberikan dukungan organisasi kepada karyawan. Ini bisa mengambil peran memberi lebih banyak umpan balik dan perhatian di tempat kerja

2.6 Work Stress

2.6.1 Pengertian Work Stress

Work stress merupakan suatu reaksi dari tubuh seseorang atau mentalitas yang dimiliki manusia yang tidak jelas terhadap pengalaman tertentu. Atau dalam arti lain, *work stress* merupakan suatu reaksi psikologis dari seorang karyawan yang tidak mampu untuk bekerja dengan baik dilihat dari segi uraian tugas maupun dari segi jadwal kerja. (Saeed et al. 2013 dalam Omar et al. 2017)

Menurut Bradley (2014) dalam Troesch dan Eve Bauer (2017) berpendapat bahwa *work stress* merupakan suatu ketidaksesuaian yang terjadi antara permintaan dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.

Menurut Handoko (2001) dalam Wartono (2017) berpendapat bahwa *work stress* merupakan suatu kondisi karyawan mengalami ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, cara berfikir dan kondisi dari karyawan tersebut.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian *work stress* adalah teori yang dikemukakan oleh Saeed et al. (2013)

dalam Omar et al. (2017) yang menyebutkan bahwa *work stress* adalah suatu reaksi dari tubuh seseorang atau mentalitas yang dimiliki manusia yang tidak jelas terhadap pengalaman tertentu. Atau dalam arti lain, *work stress* merupakan suatu reaksi psikologis dari seorang karyawan yang tidak mampu untuk bekerja dengan baik dilihat dari segi uraian tugas maupun dari segi jadwal kerja.

2.6.2 Faktor Umum *Work Stress*

Menurut Robbins et al. (2016) berpendapat bahwa terdapat 5 penyebab umum terjadinya *work stress*:

1. *Task Demands*

Tuntutan tugas berhubungan dengan pekerjaan karyawan yang di dalamnya termasuk desain pekerjaan seseorang (otonomi, variasi tugas dan tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Semakin saling ketergantungan antara tugas karyawan dan tugas orang lain, semakin banyak potensi stres yang muncul.

2. *Role Demands*

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang ditempatkan pada seorang karyawan sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi. Konflik peran menciptakan harapan yang mungkin sulit untuk didamaikan atau dipuaskan. Peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan untuk melakukan lebih dari waktu yang diizinkan. Ambiguitas peran tercipta ketika harapan peran tidak jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus dilakukan.

3. *Interpersonal Demands*

Tuntutan interpersonal adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres yang cukup besar, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

4. *Organization Structure*

Struktur organisasi dapat meningkatkan stres. Aturan yang berlebihan dan kurangnya kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhinya.

5. *Organizational Leadership*

Kepemimpinan organisasi mewakili gaya pengawasan pejabat perusahaan organisasi. Beberapa manajer menciptakan budaya yang dicirikan oleh ketegangan, ketakutan, dan kecemasan. Mereka menetapkan tekanan yang tidak realistis untuk berkinerja dalam jangka pendek, memaksakan kontrol yang terlalu ketat, dan secara rutin memecat karyawan yang tidak sesuai. Efek dari gaya kepemimpinan ini mengalir ke bawah melalui organisasi ke semua karyawan.

2.6.3 **Upaya Penanganan *Work Stress***

Menurut Robbins et al. (2016) berpendapat bahwa terdapat 12 hal yang dapat mengurangi *work stress*:

1. Memantau beban kerja dan tenggat waktu karyawan
2. Memiliki kebijakan tanpa toleransi terhadap agresi karyawan
3. Menetapkan dan mendorong penggunaan program kesehatan
4. Mendorong liburan dan mencegah bekerja pada akhir pekan dan hari libur
5. Mensponsori seminar, lokakarya, dan program manajemen stres
6. Memanfaatkan program partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan karyawan
7. Partisipasi dalam Program Bantuan Karyawan
8. Membangun budaya yang menghargai kesenangan, permainan ringan, dan tawa
9. Tinjau deskripsi pekerjaan
10. Mendukung jaringan sosial informal di tempat kerja
11. Menyediakan tempat kerja yang aman
12. Tetapkan program keseimbangan kehidupan kerja

2.7 Pengaruh Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Lee dan Chelladurai (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai penilaian evaluasi yang dipegang karyawan terhadap tugas atau pekerjaan mereka karena memiliki implikasi kuat terhadap pergantian. Dalam

penelitian ini menambah literatur kepemimpinan yang ada dengan menunjukkan bahwa pengalaman emosional, kelelahan dan kepuasan kerja dapat memainkan peran penting dalam proses pergantian. Menurut Al-Ali et al. (2019) hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah telah dieksplorasi dalam banyak penelitian sebelumnya. Kebanyakan sarjana setuju bahwa kepuasan kerja dan niat berpindah berhubungan negatif satu sama lain dan niat berpindah berbanding terbalik dengan kepuasan kerja. Peneliti juga setuju bahwa kurangnya kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi menyebabkan ketidakhadiran, kurangnya komitmen, dan peningkatan tingkat turnover.

Kepuasan kerja karyawan juga ditemukan menjadi prediktor yang baik dari retensi tenaga kerja yang sangat terampil dan berpengalaman dalam suatu organisasi. Dalam Al-Ali et al. (2019), penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention yang tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja dan turnover intention berhubungan negatif dengan satu sama lain. Begitu juga dengan Alam dan Asim (2019) dalam penelitiannya menguji 5 hubungan dimensi *satisfaction* terhadap *turnover intention*. Dari 5 dimensi tersebut, 4 dimensi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tidak mempengaruhi *turnover intention* karena tidak signifikan.

Namun pada jurnal lain yaitu Lee dan Chelladurai (2017) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2019) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara

signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, Ran et al. (2020) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan 5 hasil penelitian diatas mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

2.7.2 Pengaruh *Job Burnout* terhadap *Turnover Intention*

Soelton et al. (2019) pada penelitian ini mendapatkan bahwa *job burnout* merupakan suatu kondisi individu yang mengalami kelelahan fisik, sinisme (depersonalisasi), kelelahan mental, penurunan kemampuan memecahkan masalah (pencapaian pribadi berkurang) dan kelelahan emosional yang terjadi karena stres yang berkepanjangan dalam situasi yang membutuhkan keterlibatan emosional yang tinggi. Ran et al. (2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa kondisi yang dianggap dapat menyebabkan *job burnout* adalah pekerjaan yang diberikan sangat berat, pekerjaan yang diberikan tidak berarti, tidak dapat menemukan pencapaian pribadi dalam pekerjaan yang dilakukan dan mudah merasa cemas dan resah. Ran et al. (2020) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *job burnout* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Hasil yang sama didapatkan oleh Wang et al. (2020) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *job burnout* secara

signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2019) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *job burnout* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Soelton et al. (2019) mendapatkan hasil bahwa *job burnout* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal tersebut berarti bahwa pada saat seorang karyawan mulai merasa kelelahan dalam menjalankan pekerjaannya maka akan timbul keinginan tinggi untuk keluar dari perusahaan dalam diri karyawan tersebut (Soelton et al., 2019). Begitu juga dengan penelitian Lee dan Chelladurai (2017) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan *job burnout* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan 5 hasil penelitian diatas mengenai pengaruh *job burnout* terhadap *turnover intention*, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

H2: *Job burnout* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

2.7.3 Pengaruh *Work Stress* terhadap *Turnover Intention*

Work stress merupakan suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, kendala atau tuntutan yang berkaitan dengan apa yang diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti (Wartono, 2013 dalam Soelton dan Atnani., 2018). Prasetyo et al. (2018) menemukan bahwa karyawan yang merasakan tingkat stres yang lebih tinggi dalam pekerjaannya, mereka memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk berhenti. Prasetyo et al. (2018) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan

work stress secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Begitu juga dengan penelitian Soeltan dan Atnani (2018) yang hasil bahwa *work stress* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil tersebut juga, maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *work stress* yang dialami maka akan semakin tinggi tingkat *turnover intention* yang ada.

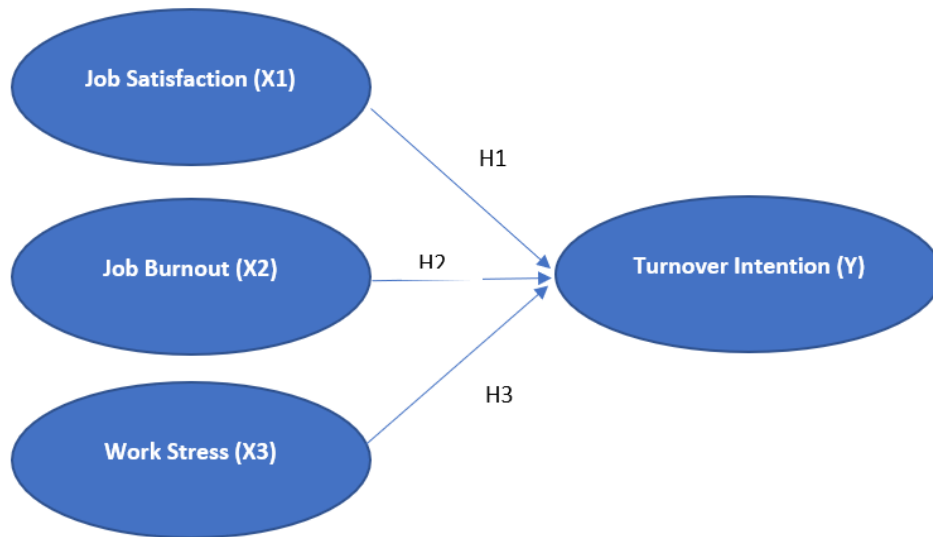
Lebang dan Ardiyanti (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa *work stress* dapat terjadi ketika seseorang merasakan kekerasan, ketegangan, kecemasan, frustrasi, kekhawatiran dan kesulitan terkait pekerjaan. Jadi bukan seberapa besar beban kerja (*workload*) yang diterima karyawan, melainkan bagaimana perasaan (emosi negatif) saat menerima beban kerja yang menyebabkan stres kerja. Pada penelitian ini, Lebang dan Ardiyanti (2020) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan *work stress* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Melalui penelitian ini, Yim et al. (2017) mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan *work stress* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini, LJ Labrague et al. (2018), mendapatkan hasil bahwa data yang telah diolah oleh mereka menunjukkan bahwa *work stress* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan 5 hasil penelitian di atas mengenai pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention*, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

H3: *Work stress* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

2.8 Model dan Hipotesis Penelitian

2.8.1 Model Penelitian



Sumber: Yang dan Chen et al. (2020), Dimodifikasi oleh Penulis (2021)

Gambar 2.5 Model Penelitian

2.8.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model penelitian yang sudah dipaparkan diatas, diambil beberapa hipotesis untuk membantu penelitian ini:

H1: *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

H2: *Job burnout* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*

H3: *Work stress* memiliki pengaruh terhadap *turnover intentio*

2.9 Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Publikasi | Judul Penelitian | Temuan Inti |
|----|---|-----------------------------------|---|---|
| 1 | Aliya Alam dan Dr. Muhammad Asim | Macrothink Institue | <i>Relationship Between Job Satisfaction and Turnover</i> (2019) | 1. <i>Job satisfaction</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karena tidak signifikan. |
| 2 | Ye Hoon Lee dan Chelladurai Chelladurai | Europe Sport Management Quarterly | <i>Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership</i> (2017) | 1. <i>Job satisfaction</i> secara signifikan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> 2. <i>Job burnout</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |
| 3 | Xuyu Chen, Li Ran, Yuting Zhang, Jinru Yang, Hui Yao, Sirong Zhu dan Xiaodong Tan | BMC Public Health | <i>Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study</i> (2019) | 1. <i>Job satisfaction</i> secara signifikan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> 2. <i>Job burnout</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |
| 4 | Li Ran, Xuyu Chen, Shuzhen Peng, Feng Zheng, Xiaodong Tan dan Ruihua Duan | BMJ Open | <i>Job burnout and turnover intention among Chinese primary healthcare staff: the mediating effect of satisfaction</i> (2020) | 1. <i>Job satisfaction</i> secara signifikan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> 2. <i>Job burnout</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |

| | | | | |
|---|--|---------------------------------|--|--|
| 5 | Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. | ResearchGate | <i>The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intention: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates (2019)</i> | 1. Job Satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> |
| 6 | Haipeng Wang, Yinzi Jin, Dan Wang, Shichao Zhao, Xingang Sang dan Beibei Yuan | BMC Family Practice | <i>Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling (2020)</i> | 1. <i>Job burnout</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> . |
| 7 | Mochamad Soelton, Putri Ayu Lestari, Harefaan Arief dan Ratyuhono Linggarnusantra Putra | Atlantis Press | <i>The Effect of Role Conflict and Burnout Toward Turnover Intention at Software Industries, Work Stress as Moderating Variables (2019)</i> | 1. <i>Job burnout</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |
| 8 | Mochamad Soelton dan Muhammad Atnani | FMI (Forum Manajemen Indonesia) | <i>How Work Environment, Work Satisfaction, Work Stress on the Turnover Intention Affect University Management (2018)</i> | 1. <i>Work stress</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |
| 9 | Abdullah, Ramdhani, Prasetio Prasetio, Arif Partono, Puspita Wulansari dan Suci Trisno Putri | Atlantis Press | <i>The Mediation of Job Satisfaction in the Relation of Work Stress and Turnover Intention in Hotel Industry (2018)</i> | 1. <i>Work stress</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |

| | | | | |
|----|--|-----------------------------------|---|--|
| 10 | Febria Angelina Lebang dan Niken Ardiyanti | Atlatis Press | <i>The Effect of Work-Life Balance and Work Stress on Turnover Intention with Job Satisfaction as A Mediator at Anti-Corruption Institution in Indonesia (2020)</i> | 1. <i>Work stress</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |
| 11 | Hee-Yun Yim, RN, MSc, Hyun-Ju Seo, RN, MPH, PhD, Yoonhyung Cho, PhD dan JinHee Kim, RN, MPH, PhD | Korean Society of Nursing Science | <i>Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea (2017)</i> | 1. <i>Work stress</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |
| 12 | Leodoro J. Labraguea, Donna Gloeb, Denise M. McEnroe, Kostas Konstantinos dan Paolo Colet | Elsevier (ScienceDirect) | <i>Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines (2018)</i> | 1. <i>Work stress</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> |

Sumber: Data Penulis (2021)

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu