



### **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 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Manajemen

Manajemen Menurut John F. Mee (2001), Manajemen adalah seni memperoleh hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal guna mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan yang maksimal, baik bagi manajer maupun karyawan, serta untuk pemberian pelayanan sebaik mungkin bagi masyarakat. Sementara menurut George R. Terry, Manajemen dipahami sebagai suatu proses atau disebut juga kerangka kerja, termasuk membimbing atau mengarahkan sekelompok orang menuju tujuan organisasi atau tujuan yang sebenarnya. Dalam konteks organisasi, manajemen melibatkan pengelolaan berbagai aspek yang meliputi orang, proses, dan sumber daya yang terlibat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen memiliki sejumlah fungsi yang mendasar dan melekat dalam proses manajemen. Dalam bukunya “*The Principles of Management* (1997)”, George R. Terry membagi proses dan fungsi manajemen menjadi, yaitu :



### **Gambar 2.1 Fungsi Manajemen G.R. Terry**

*Sumber : principle of management, 1997*

1. Perencanaan (*Planning*)

Adalah membuat hubungan antara berbagai fakta yang telah dikumpulkannya. Membuat prediksi tentang apa yang akan terjadi di masa depan, dan kemudian mengembangkan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah cara mengatur waktu untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah cara yang efektif untuk mencapai kesuksesan dalam suatu organisasi. Menjaga lingkungan kerja yang ramah karyawan penting untuk mempertahankan staf yang baik.

3. Pelaksanaan atau Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah dengan mendorongnya semua anggota kelompok untuk mau bekerja dengan giat untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan rencana dan organisasi pimpinan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Adalah tindakan korektif untuk mengevaluasi apa yang dicapai (standar), apa yang perlu dilakukan (implementasi) dan memastikan bahwa implementasi berada di jalur dan sesuai dengan standar. Atau dengan kata lain, pengawasan adalah suatu kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengawasan terhadap setiap pekerjaan dan pelaksanaan tindakan korektif.

Beberapa wawasan yang dijelaskan oleh para ahli memungkinkan fitur ini untuk memaksimalkan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membantu organisasi mencapai organisasi nanti ketika semuanya berjalan dengan baik. Manajemen berperan penting dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengatasi tantangan, mengambil keputusan, dan mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen

tidak hanya terbatas pada level manajemen tingkat hanya terbatas pada level diterapkan di semua tingkatan organisasi dan dalam berbagai bidang seperti bisnis, pemerintah, Pendidikan, kesehatan dan lain sebagainya. Tujuannya adalah untuk menjadi bagian integral dari proses manajemen. Oleh karena itu, kehadiran fitur tersebut membuat lebih terstruktur dan meminimalkan hal – hal yang tidak perlu.

### **2.1.2 Human Resource Management**

Menurut Wilson bangun (2012:6) adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, perancangan, penempatan staff, penggerakan dan pengawasan pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Marwansyah (2014), Sumber daya manusia memanfaatkan talenta dalam suatu organisasi untuk melakukan fungsi perencanaan talenta, rekrutmen, seleksi dan pengembangan, kemudian merencanakan dan mengembangkan karir karyawan, penghargaan dan sosial yang berarti memberikan keuntungan, keselamatan, kesehatan kerja dan hubungan tenaga kerja.

Dapat disimpulkan bahwa, Manajemen sumber daya manusia menurut pendapat diatas adalah suatu cara atau teknik pemindahan tenaga kerja sesuai dengan tanggung jawab yang dilimpahkan, dari pengadaan secara selektif sampai dengan pemberhentian, guna mencapai tujuan yang di inginkan. Dalam HRM, sumber daya manusia dianggap sebagai aset berharga bagi organisasi, dan penting untuk mengelola mereka secara strategis guna mencapai keunggulan kompetitif. HRM juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berkelanjutan di mana karyawan dapat berkembang dan berkontribusi secara optimal. Secara keseluruhan, *Human Resource Management* merupakan pendekatan yang komprehensif dalam mengelola aspek-aspek

terkait sumber daya manusia dalam organisasi, dengan fokus pada mengoptimalkan kinerja dan keberhasilan organisasi melalui pengelolaan strategis dan pengembangan sumber daya manusia.

### **2.1.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Anisa (2022), proses manajemen sumber daya manusia ini meliputi :

1. *Human Resource Planning* : proses strategis untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan memastikan ketersediaan dan penggunaan optimal tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia mereka secara strategis, mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.
2. *Recruitment* : pada fase *rekrutmen*, manajer harus dapat menentukan, mengidentifikasi, dan menarik kandidat yang berkualitas. Selain itu, pada tahap *rekrutmen*, *supervisor* harus mampu mengurangi jumlah karyawan di perusahaan saat perencanaan sumber daya dilakukan. Sumber daya manusia di perusahaan menunjukkan surplus.
3. *Selection* : proses pemilihan dan penyaringan kandidat terhadap spesifikasi yang ditetapkan untuk memastikan bahwa kandidat tersebut cocok untuk posisi tersebut.
4. *Orientation* : proses pemilihan dan pengenalan karyawan baru terhadap spesifikasi yang ditetapkan untuk memastikan bahwa karyawan baru cocok untuk posisi tersebut.

5. *Training* : proses ini memberikan pelatihan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menerapkan perubahan sesuai kebutuhan dan mengembangkan keterampilan mereka lebih lanjut melalui pelatihan.

6. *Performance Management System* : rangkaian proses dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Sistem manajemen kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari sistem manajemen kinerja adalah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja, memberikan umpan balik yang jelas, mendorong pengembangan karyawan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memotivasi karyawan, serta meningkatkan kualitas dan keberhasilan kerja secara keseluruhan.

7. *Compensation and Benefits*: Istilah ini mengacu pada paket kompensasi total yang ditawarkan organisasi kepada karyawannya. Ini termasuk semua jenis kompensasi finansial dan lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan kontribusi mereka. Komponen kompensasi meliputi gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, dan bentuk kompensasi finansial lainnya. Sedangkan komponen manfaat mencakup berbagai program dan fasilitas yang diberikan



kepada karyawan, seperti asuransi kesehatan, pensiun, cuti, tunjangan kesejahteraan, dan kebijakan fleksibilitas kerja.

8. *Career Development* : proses yang berkelanjutan sepanjang hidup. Individu perlu terus memperbarui dan menyesuaikan strategi karier mereka sesuai dengan perubahan dalam kebutuhan dan prioritas pribadi, serta dinamika pasar kerja. Dengan melakukan career development yang efektif, individu dapat mencapai pencapaian karier yang memuaskan, meningkatkan pengembangan diri, dan memaksimalkan potensi mereka dalam dunia kerja.

### 2.1.3 Tujuan dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia



**Gambar 2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber : Buku Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

#### **Adapun Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia :**

##### 1. Tujuan Organisasi

Tujuan Organisasi adalah memastikan bahwa tenaga kerja yang ada dalam organisasi memiliki kualifikasi, motivasi, dan kompetensi yang tepat untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Dengan mencapai tujuan, organisasi dapat membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis.

## 2. Tujuan Fungsional

Tujuan Fungsional adalah fokus pada pencapaian tujuan-tujuan khusus yang terkait langsung dengan fungsi SDM. Tujuan fungsional ini membantu menciptakan sistem manajemen SDM yang efektif dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## 3. Tujuan Sosial

Tujuan Sosial adalah fokus pada aspek-aspek sosial, kemanusiaan, dan tanggung jawab sosial yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Tujuan sosial SDM mencerminkan pentingnya melihat aspek kemanusiaan dan dampak sosial dari pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan, inklusif, dan bertanggung jawab secara sosial.

## 4. Tujuan Personal

Tujuan Personal adalah fokus pada pengembangan dan pemberdayaan individu karyawan dalam konteks profesional dan pribadi mereka. Bertujuan untuk meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, serta membantu mereka mencapai potensi pribadi dan profesional yang maksimal. Dengan fokus pada pengembangan individu, tujuan ini dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.



#### 2.1.4 *Turnover Intention*

*Turnover* dapat diartikan sebagai berhentinya seorang karyawan atau perubahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Meskipun *Intention* (keinginan) adalah niat yang lahir dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu. Seorang karyawan untuk melakukan promosi penjualan, mereka biasanya merasa tidak nyaman tentang pekerjaan mereka lakukan di perusahaan.

Menurut Sita Cahyani (2020), *Turnover intention* adalah peristiwa yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan. Efek yang diciptakan oleh terjadinya *turnover* membuat perusahaan harus menghabiskan waktu untuk perekrutan karyawan baru, selain itu *turnover* juga memunculkan biaya yang tidak diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu melakukan hal tersebut meminimalkan *turnover* untuk menghindari dampaknya yang tidak baik untuk perusahaan.

Menurut Fatari *et al* (2019), *Turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela dan atas kebijakannya sendiri. *Turnover intention* dipengaruhi oleh stress kerja dan lingkungan kerja. Faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah pekerjaan yaitu karakteristik individu dan faktor lingkungan kerja. Faktor individu meliputi umur, pendidikan dan status perkawinan, sedangkan lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi suhu, cuaca, konstruksi, bangunan dan kondisi tempat kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya, lingkungan kerja, ruang lingkup pekerjaan, kompensasi yang diterima dan hubungan kerja dari pekerjaan tersebut dan kualitas kehidupan kerja.

Menurut Zhilin *et al.* (2020), *turnover intention* adalah pengaruh variabel psikologis seperti kepuasan hidup, iklim etis dan persepsi

terhadap kepemimpinan, terhadap niat berpindah kerja. Peneliti juga semakin memperhatikan pengaruh teknologi dan fleksibilitas kerja terhadap *turnover intention*.

Menurut penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasional, persepsi keadilan, dukungan sosial, kesempatan pengembangan karir, kepuasan hidup, iklim etis, persepsi kepemimpinan. Memahami faktor – faktor ini dapat membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi meninggalkan pekerjaan dan mengurangi *turnover intention*.

#### **2.1.4.1 Jenis Turnover Intention**

Menurut Azhar (2021), ada dua jenis *turnover intention*, yaitu :

1. *Turnover volunter* adalah meninggalkan pekerjaan secara sukarela. Hal ini disebabkan inisiatif karyawan untuk meninggalkan lokasi dan biasanya karena masalah pribadi seperti status perkawinan, kelahiran anak dan pindah pekerjaan atau pindah kota.
2. *Turnover involunter* adalah pindah dari pekerjaan saat ini karena alasan selain keinginan karyawan, seperti pengunduran diri, pensiun, kematian atau perubahan pasangan.

#### **2.1.4.2 Faktor Penyebab Turnover Intention**

Ada beberapa faktor yang memicu keinginan berpindah pekerjaan (*turnover intention*) :

1. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menjadi faktor penyebab *turnover intention*. Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka, termasuk gaji, lingkungan kerja,

kesempatan pengembangan, dan hubungan dengan atasan atau rekan kerja, mereka mungkin lebih cenderung mencari kesempatan di tempat lain.

## 2. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi yang tidak mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, kurangnya fleksibilitas kerja, keadilan dalam sistem penghargaan dan promosi, atau kurangnya dukungan dari manajemen dapat menjadi faktor penyebab *turnover intention*.

## 3. Kepemimpinan dan Manajemen

Gaya kepemimpinan dan kualitas manajemen yang buruk dapat menyebabkan *turnover intention*. Karyawan yang tidak puas dengan manajemen mereka, termasuk kurangnya komunikasi, dukungan atau arahan yang jelas, mungkin cenderung mencari kesempatan di tempat lain.

## 4. Memperhatikan Keseimbangan Kerja-Kekehidupan

Menyediakan fleksibilitas kerja, program bekerja dari jarak jauh, cuti yang seimbang, dan dukungan untuk keseimbangan kerja-kehidupan dapat membantu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

## 5. Memperkuat Budaya dan Nilai Organisasi

Membangun budaya yang positif, inklusif, dan sejalan dengan nilai-nilai karyawan dapat membantu menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Memastikan kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu dapat membantu mencegah *turnover intention*.

## 6. Memperhatikan Kesejahteraan Karyawan

Menyediakan program kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan dan keseimbangan keuangan, dapat

membantu meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Dukungan dalam hal kesehatan fisik dan mental juga penting untuk mencegah kelelahan dan stres yang berlebihan.

#### 7. Mengenal dan Menghargai Kontribusi Karyawan

Mengakui dan memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan secara teratur dapat meningkatkan motivasi dan pengabdian mereka terhadap organisasi. Ini bisa dilakukan melalui penghargaan formal, promosi, atau pengakuan publik.

#### 2.1.4.3 Dampak *Turnover Intention*

Menurut Yunita (2021), niat untuk keluar karyawan dari perusahaan memiliki beberapa dampak, yaitu :

1. Beban kerja, jika ada karyawan yang pensiun pada saat itu karyawan lain menambah beban kerja.
2. Biaya yang timbul akibat pengunduran diri karyawan dengan memperhitungkan waktu yang telah berlalu. Digunakan dalam wawancara kerja atau saat memilih karyawan.
3. Biaya pelatihan yang terkait dengan waktu yang dihabiskan untuk melatih karyawan baru.
4. Kehilangan produksi karena pergantian karyawan. Produktivitas karyawan yang lebih tua kehilangan manajemen waktu karyawan baru.
5. Banyak pemborosan, perusahaan mengeluarkan biaya karena perusahaan sebenarnya dapat menghindari karyawan baru.
6. Memicu karyawan yang tetap bersama perusahaan karena mereka harus beradaptasi dengan karyawan baru.

#### 2.1.4.4 Langkah – Langkah Yang Dilakukan Untuk Mencegah Terjadinya *Turnover Intention*

Ada tujuh cara untuk mencegah karyawan melakukan *Turnover Intention* :

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja : Perusahaan dapat melakukan survei kepuasan kerja secara berkala, mendengarkan umpan balik karyawan, dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang positif, peluang pengembangan, dan pengakuan atas prestasi.
2. Menawarkan Program Pengembangan Karier: Memberikan peluang pengembangan karier kepada karyawan dapat membantu mereka merasa dihargai dan terlibat dalam organisasi. Ini bisa melibatkan program pelatihan, pembinaan, dan kesempatan rotasi pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan dan mencapai tujuan karier mereka di dalam organisasi.
3. Memperbaiki Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan: Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan sangat penting. Membangun saluran komunikasi yang terbuka, memberikan umpan balik secara teratur, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan budaya partisipatif dapat membantu meningkatkan keterlibatan dan mengurangi turnover intention. Mengedukasi karyawan tentang kepuasan dan ketidakpuasan karena di dalam kehidupan kerja saat ini, mereka harus mengambil inisiatif sendiri.
4. Memperhatikan Keseimbangan Kerja-Kekehidupan: Menyediakan fleksibilitas kerja, program bekerja dari jarak



- jauh, cuti yang seimbang, dan dukungan untuk keseimbangan kerja-kehidupan dapat membantu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.
5. Memperkuat Budaya dan Nilai Organisasi: Membangun budaya yang positif, inklusif, dan sejalan dengan nilai-nilai karyawan dapat membantu menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Memastikan kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu dapat membantu mencegah turnover intention.
  6. Memperhatikan Kesejahteraan Karyawan: Menyediakan program kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan dan keseimbangan keuangan, dapat membantu meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Dukungan dalam hal kesehatan fisik dan mental juga penting untuk mencegah kelelahan dan stres yang berlebihan.
  7. Mengenali dan Menghargai Kontribusi Karyawan: Mengakui dan memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan secara teratur dapat meningkatkan motivasi dan pengabdian mereka terhadap organisasi. Ini bisa dilakukan melalui penghargaan formal, promosi, atau pengakuan public.

### **2.1.5 Work Stress**

#### **2.1.5.1 Pengertian Work Stress**

Kata stress berasal dari bahasa latin yaitu kata “*stingere*” yang artinya ketegangan dan tekanan. Stress adalah reaksi negatif dari individu yang merasakan tekanan lebih besar yang dibebankan kepada mereka akibat dari tuntutan, hambatan dan adanya peluang yang terlalu lebih (Sunarto 2019).



Menurut Jongsik Yu (2021), *Work Stress* adalah respons fisik atau emosional yang berbahaya yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan keterampilan, sumber daya dan kebutuhan karyawan. Menurut Safitri (2020), stress kerja merupakan keadaan ketegangan yang memiliki konsekuensi emosi, pikiran dan keadaan fisik orang tersebut. Stress kerja juga dapat mempengaruhi tekanan keadaan fisik atau psikologis seseorang yang bisa datang dari dalam diri atau luar diri seseorang. Sedangkan menurut Handayani et al (2021), stress kerja adalah tekanan yang dirasakan karyawan dalam bekerja. Stress kerja tersebut dapat dilihat dari dirinya dalam emosi yang tidak stabil, kecemasan, kesepian, sulit tidur, merokok berlebihan, ketidakmampuan untuk bersantai, kecemasan, ketegangan, kegugupan, tekanan darah tinggi dan gangguan pencernaan.

*Workstress* adalah hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang diterima oleh individu dan sumber daya yang dimilikinya untuk menghadapinya. Stress kerja terjadi ketika individu menganggap bahwa tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan dan kualifikasi mereka untuk mengatasi situasi tersebut (Lazarus et al. (2019)). Menurut Cooper dan Cartwright (2019), *workstress* adalah respons fisik dan psikologis yang timbul ketika individu mengalami konflik antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, serta ketidakcocokan antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja mereka.

Dapat disimpulkan bahwa *workstress* ini menunjukkan bahwa stress kerja terkait dengan persepsi individu tentang tuntutan pekerjaan, sumber daya yang dimiliki, kontrol yang dimiliki, upaya yang diberikan, imbalan yang diterima, dan ketidakcocokan antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja. *Workstress* dapat memiliki dampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja individu,

serta mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.5.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Work Stress***

Menurut Manihuruk (2020) terdapat tiga faktor penyebab stress kerja yaitu :

#### **2.1.5.2.1 Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan seperti ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perencanaan bergantung pada struktur organisasi, ketidakpastian ini juga mempengaruhi level stress dikalangan karyawan.

- Ketidakpastian Ekonomi. Ketidakpastian harga barang – barang yang terus naik, sedangkan kenaikan gaji tidak terlalu besar, karena harga – harga barang naik, bahkan upah buruh tetap sama, ini memberatkan karyawan karena kebutuhan dasar mereka tidak terpenuhi.
- Ketidakpastian Politis. Kendala birokrasi menjadi sumber stress yang mempengaruhi pekerjaan. Karyawan merasakan tekanan atau stress ketika karyawan merasa menjadi ancaman terhadap perubahan kebijakan.
- Ketidakpastian Teknologis. Inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan menjadi hampa dalam waktu yang sangat singkat. Oleh karena itu, ketidakpastian teknologi merupakan tipe ketiga yang dapat menimbulkan stress, komputer, robotika, otomatisasi dan inovasi teknologi lainnya menjadi ancaman bagi banyak orang organisasi yang menyebabkan stress.

### 2.1.5.2.2 Faktor Organisasi

Ada banyak faktor dalam organisasi yang dapat menyebabkan stress. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu terbatas, beban kerja berlebihan, seseorang atasan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan ada beberapa contoh :

- Beban kerja yang berlebihan: Tuntutan kerja yang terlalu tinggi, deadline yang ketat, dan target yang tidak realistis dapat menyebabkan tekanan dan stress yang berlebihan pada karyawan.
- Kurangnya kontrol dan otonomi: Ketika karyawan memiliki sedikit kontrol atau otonomi dalam menjalankan tugas dan pengambilan keputusan, mereka mungkin merasa tidak berdaya dan stress.
- Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab: Ketika tugas dan tanggung jawab karyawan tidak jelas atau terjadi tumpang tindih, hal ini dapat menyebabkan kebingungan, konflik, dan stress dengan kebutuhan sosial yang tinggi.
- Ketidakadilan organisasional: Ketidakadilan dalam distribusi sumber daya, penghargaan, promosi, atau perlakuan yang tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan, frustrasi, dan stress kerja.
- Ketidakpastian pekerjaan: Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan, restrukturisasi organisasi, perubahan kebijakan, atau ketidakjelasan mengenai peluang karir dapat menciptakan rasa tidak aman dan stress.

- Konflik peran: Ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan yang saling bertentangan atau konflik antara peran pribadi dan peran pekerjaan, hal ini dapat menyebabkan stress.
- Kurangnya dukungan sosial: Ketidakmampuan mendapatkan dukungan dan bantuan dari rekan kerja, atasan, atau organisasi secara keseluruhan dapat meningkatkan tingkat stress kerja.
- Lingkungan fisik yang tidak mendukung: Faktor-faktor seperti kebisingan, suhu yang tidak nyaman, pencahayaan yang buruk, atau kepadatan ruang kerja dapat berkontribusi pada tingkat stress kerja.

Faktor-faktor organisasi ini dapat berinteraksi satu sama lain dan bersama-sama mempengaruhi tingkat stress kerja. Penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengatasi faktor-faktor ini guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mengurangi risiko stress kerja pada karyawan.

#### **2.1.5.2.3 Faktor Individual**

Faktor individu dapat mencakup faktor – faktor yang mempengaruhi kehidupan pribadi karyawan, terutama urusan keluarga, masalah keuangan pribadi dan ciri – ciri kepribadian internal.

- Masalah keluarga. Keluarga telah menunjukkan berkali – kali bahwa orang melihat hubungan pribadi dan keluarga sesuatu yang berharga. Kesulitan perkawinan, putusnya hubungan dan kesulitan disiplin pada anak adalah contoh dari

masalah hubungan menyebabkan stress di antara karyawan dan transfer ke tempat kerja.

- Masalah Ekonomi. Masalah keuangan juga disebabkan oleh individu yang terlalu merentangkan. Sumber keraguan karyawan adalah kesulitan – kesulitan pribadi lainnya yang dapat menimbulkan stress bagi karyawan dan mempengaruhi konsentrasi karyawan dalam bekerja.
- Kepribadian. Faktor penting yang mempengaruhi individu terhadap stress adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang yaitu gejala stress di tempat kerja tentunya dapat didasarkan pada kepribadian orang tersebut.

### **2.1.5.3 Indikator *Work Stress***

Menurut Rudianto et al (2019), berpendapat bahwa terdapat tiga kategori umum indikator stress kerja, yaitu :

1. Gejala Fisik. Gejala fisik adalah gejala yang dapat dikenali dengan ilmu Kesehatan. Gejala fisik seperti peningkatan detak jantung dan pernapasan, tekanan darah tinggi, sakit kepala, sakit perut, migrain, berkeringat dan kelelahan.
2. Gejala mental. Gejala mental adalah gejala stress yang dapat menyebabkan stress ketidakpuasan gejala psikologis seperti kebingungan, ketegangan, ketakutan, sesitif, mudah tersinggung, bosan, ragu – ragu, depresi, lalai dan tidak efektif dalam komunikasi.
3. Gejala Perilaku. Gejala perilaku seperti penurunan produktivitas, ketidakhadiran dan perputaran karyawan,

agresi, kehilangan nafsu makan, hindari bekerja dan bahkan minum alcohol.

Sedangkan Menurut Sari (2017) , indikator stress kerja karena sesuai dengan situasi dan keadaan perusahaan.

Indikator tersebut antara lain :

1. Ketidakcocokan dengan pekerjaan
2. Pekerjaan yang berbahaya
3. Beban kerja
4. Target dan harapan

#### **2.1.6 Job Burnout**

*Burnout* telah di definisikan sebagai sindrom yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan kelelahan kronis, sinisme dan penurunan performa kerja. Kelelahan berarti menipisnya sumber energi, perasaan lelah yang terus – menerus dan kelelahan kronis. Sinsisme berarti menjauhkan diri dari pekerjaan dan mengembangkan sikap *negative* terhadap orang yang bekerja dengannya. Akhirnya, kinerja professional yang terganggu digambarkan sebagai penurunan rasa kompetensi dan pencapaian yang sukses di tempat kerja. *Job Burnout* adalah penyakit mental akibat penyakit berkepanjangan yang menunjukkan bahwa karyawan tidak lagi mampu atau tidak mau berkontribusi dalam pekerjaannya (Bakker et al 2022).

Menurut Lubbadah (2020), *Job Burnout* adalah kondisi yang dipicu oleh paparan jangka panjang terhadap stress kerja. Ini memerlukan biaya tinggi untuk organisasi dan karyawan itu sendiri. Nilai *job burnout* ditentukan oleh hubungannya dengan berbagai konsekuensi organisasi yang merugikan (misalnya absensi) dan berbagai masalah kesehatan. *Burnout* adalah ketika seseorang merasa



sangat stress dalam waktu lama dengan intensitas tinggi. Ini membuat merasa lelah secara fisik, mental dan emosional.

Dapat disimpulkan bahwa *job burnout* adalah suatu kondisi yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek, termasuk kelelahan emosional, depersonalisasi, rendahnya pencapaian personal, kelelahan kognitif dan kelelahan moral. Penting untuk mengenali tanda – tanda *job burnout* dan mengambil langkah – langkah pencegahan yang tepat, baik pada tingkat individu maupun organisasi untuk mendorong kesejahteraan karyawan.

#### **2.1.6.1 Gejala – Gejala Burnout**

*Gejala burnout* adalah kondisi psikologis, emosional, dan fisik yang ditandai oleh kelelahan yang berkelanjutan dan merasa tidak berdaya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Para ahli telah mengidentifikasi beberapa gejala yang umum terkait dengan *burnout*. Berikut adalah beberapa *gejala burnout* :

1. Kelelahan yang berkelanjutan: Merasa lelah secara fisik, mental, dan emosional yang tidak terkait dengan aktivitas fisik yang berat. Kelelahan ini sering kali tidak hilang meskipun istirahat yang cukup telah dilakukan.
2. Kesenjangan antara harapan dan realitas: Merasa tidak puas dengan hasil atau prestasi yang dicapai di tempat kerja, dan merasa bahwa harapan yang realistis tidak dapat terpenuhi.
3. Kesenjangan emosional: Mengalami perubahan emosi yang signifikan, seperti perasaan cemas, frustrasi, atau kehilangan minat dan semangat terhadap pekerjaan yang sebelumnya dinikmati.
4. Penurunan motivasi dan minat: Merasa kurang termotivasi dan kehilangan minat terhadap pekerjaan yang sebelumnya menarik dan memotivasi.

5. Perasaan tidak berdaya atau tidak berpengaruh: Merasa bahwa usaha yang dilakukan tidak memiliki dampak atau pengaruh yang signifikan, dan merasa tidak mampu mengubah situasi atau mengatasi tantangan yang dihadapi.
6. Penurunan kinerja: Mengalami penurunan kualitas kinerja dan produktivitas, kesulitan dalam mempertahankan fokus dan konsentrasi, serta peningkatan kesalahan dalam pekerjaan.
7. Perubahan fisik: Mengalami gejala fisik seperti gangguan tidur, gangguan pencernaan, sakit kepala, peningkatan tekanan darah, penurunan sistem kekebalan tubuh, atau masalah kesehatan lainnya.

#### **2.1.6.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Burnout**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya burnout. Berikut adalah beberapa faktor :

##### **1. Beban Kerja yang Tinggi**

Beban kerja yang berlebihan, tuntutan pekerjaan yang tinggi, dan jadwal yang padat dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi terhadap burnout.

##### **2. Kurangnya Kontrol dan Otonomi**

Ketidakmampuan untuk mengambil keputusan, kurangnya kendali atas pekerjaan, dan kurangnya otonomi dalam pengaturan tugas dapat meningkatkan tingkat stres dan kelelahan yang dapat memicu burnout.

##### **3. Kurangnya Dukungan Sosial**

Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja, atasan, atau lingkungan kerja dapat meningkatkan risiko burnout. Dukungan sosial yang kurang dapat membuat individu

merasa terisolasi dan tidak didukung dalam menghadapi tekanan kerja.

#### 4. Konflik Peran

Konflik antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan pribadi atau peran yang saling bertentangan (misalnya, peran sebagai pekerja, orang tua, dan pasangan) dapat menyebabkan stres dan ketegangan yang berkontribusi terhadap burnout.

#### 5. Kurangnya Penghargaan dan Pengakuan

Ketidakadilan dalam penghargaan, kurangnya pengakuan atas kontribusi kerja, dan kurangnya imbalan yang memadai dapat membuat individu merasa tidak dihargai dan kelelahan secara emosional.

#### 6. Ketidakseimbangan Kehidupan Kerja

Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sehat dapat meningkatkan risiko burnout. Ketidakmampuan untuk menjaga keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan dan ketidakpuasan.

#### 7. Kurangnya *Klaritas* dan Harapan yang Tidak Jelas

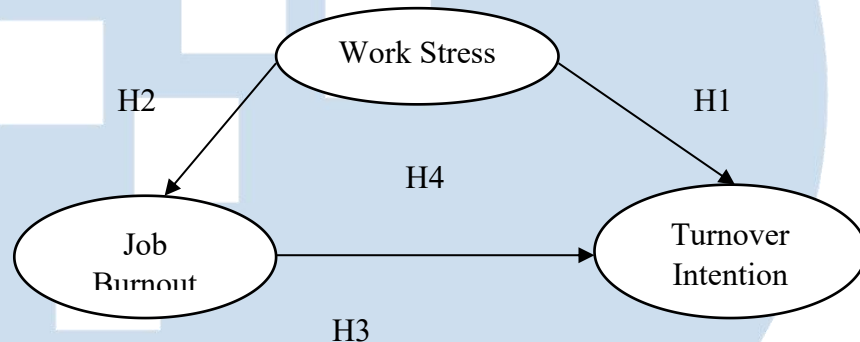
Kurangnya pemahaman yang jelas tentang tugas dan harapan kerja serta tujuan yang tidak jelas dapat meningkatkan tingkat stres dan kebingungan yang berkontribusi terhadap burnout.

#### 8. Perubahan Organisasi yang Signifikan:

Perubahan yang signifikan dalam organisasi seperti *restrukturisasi*, pengurangan staff, atau perubahan kebijakan dapat menyebabkan ketidakpastian dan kekhawatiran yang berdampak negatif pada karyawan dan meningkatkan risiko *burnout*.

Setiap individu dapat memiliki kombinasi unik dari faktor- faktor ini yang berkontribusi terhadap *burnout*. Penting bagi organisasi dan individu untuk mengenali faktor-faktor ini dan mengambil langkah- langkah yang tepat untuk mengelola dan mencegah terjadinya *burnout*.

## 2.2 Model Penelitian



**Gambar 2.3 Model Penelitian**

Sumber : Salama et al (2022).

## 2.3 Hipotesis

H1 : *Work Stress* berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention karyawan di PT. Pang Jaya Express.

H2 : *Work Stress* secara signifikan mempengaruhi Job Burnout di PT. Pang Jaya Express

H3: *Job Burnout* berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention karyawan di PT. Pang Jaya Express.

H4 : *Job Burnout* secara signifikan dan positif memediasi hubungan antara *Work Stress* dan *Turnover Intention* karyawan.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Work Stress berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT. Pang Jaya Express.

Mengacu pada definisi stress kerja menurut Jongsik Yu (2021), *Work-stress* adalah respons fisik atau emosional yang berbahaya yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan keterampilan, sumber daya dan kebutuhan karyawan. Sedangkan menurut Safitri (2020), stress kerja merupakan keadaan ketegangan yang memiliki konsekuensi emosi, pikiran dan keadaan fisik orang tersebut. Sedangkan menurut Handayani et al (2021), stress kerja adalah tekanan yang dirasakan karyawan dalam bekerja. Lalu penelitian oleh Ahn et al. (2019) yang menyatakan hasil yang didapat pada penelitiannya menunjukkan bahwa stress kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Salama et al. (2022) yang menunjukkan bahwa work stress berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Peneliti yang dilakukan Arshadi et al. (2013) yang menunjukkan bahwa stress kerja memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention. Serta peneliti Liu et al. (2012) data kualitatif menunjukkan bahwa kemungkinan alasan adanya *Turnover Intention* pada guru di Negara China adalah tingkat stress yang tinggi.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh *Work-stress* terhadap *Turnover Intention* yang peneliti tuliskan diatas, peneliti menempatkan hipotesis pertama kami sebagai :

*H1 : Work Stress* memiliki pengaruh positif terhadap *Tunover Intention*.

### 2.4.2 Work Stress secara signifikan mempengaruhi Job Burnout di PT. Pang Jaya Express

Menurut Stress dalam aspek umum dari pengalaman kerja dan paling sering di ekspersikan dalam ketidakpuasan dengan pekerjaan,



tetapi juga dalam keadaan afektif yang kuat, kemarahan, frustrasi, permusuhan dan kemarahan. Reaksi yang lebih pasif seperti rasa bosan (tedium), kelelahan jiwa (burnout), kepenatan (fatigue), kurangnya antusiasme dan suasana hati yang tertekan juga umum terjadi. Menurut Hidayatullah et al (2015), risiko akan terjadinya burnout adalah sebagai berikut : berkurangnya motivasi kerja, kinerja buruk, kualitas kerja buruk, banyak hal kesalahan, produktivitas kerja rendah, stress kerja, penyakit akibat kerja, kecelakaan kerja dan cedera. Jika tidak ada kelelahan kerja segera kerjakan dan segera istirahat, maka rasa lelah semakin kuat per hari, sehingga mungkin memiliki efek kesehatan yang lebih serius.

Lalu penelitian Wu et al. (2011), yang menunjukkan hasil bahwa stress kerja memiliki peran penting dalam Job Burnout di antara dokter perempuan. Sama halnya dengan Salama et al. (2022) menyatakan bahwa *Work-Stress* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *Job Burnout* karyawan. Penelitian yang dilakukan Yu et al (2015) menunjukkan hasil bahwa persepsi stress kerja berkorelasi positif dengan *Job Burnout*. Serta peneliti Wu et al. (2021) dalam studinya menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat stress kerja, maka semakin besar pula tingkat *Job Burnout*.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh *Work Stress* terhadap *Job Burnout* yang peneliti tuliskan diatas, peneliti menempatkan hipotesis kedua kami sebagai :

*H2 : Work Stress* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Burnout*.



### **2.4.3 *Job Burnout* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT. Pang Jaya Express.**

Menurut Lubbadah (2020), *Job Burnout* adalah kondisi yang dipicu oleh paparan jangka panjang terhadap stress kerja. Ini memerlukan biaya tinggi untuk organisasi dan karyawan itu sendiri. *Job Burnout* adalah penyakit mental akibat penyakit berkepanjangan yang menunjukkan bahwa karyawan tidak lagi mampu atau tidak mau berkontribusi dalam pekerjaannya (Bakker et al 2022). Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Scanlan et al. (2013) ditemukan bahwa korelasi antara burnout dan *Turnover* sangat tinggi. Lain halnya dengan Salama et al. (2022) yang mengidentifikasi bahwa *Job Burnout* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *Turnover Intention* dan menurut Hong et al (2016) ditemukan bahwa *Burnout* memberikan pengaruh terbesar kedua (setelah stress kerja) terhadap *Turnover Intention*. Lain halnya dengan Kim et al (2008), ditemukannya bahwa signifikan terkait dengan *Turnover Intention* antara pekerja sosial.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh *Job Burnout* terhadap *Turnover Intention* yang peneliti tuliskan diatas, peneliti menempatkan hipotesis ketiga kami sebagai :

*H3 : Job Burnout* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

### **2.4.4 *Job Burnout* secara signifikan dan positif memediasi hubungan antara Work Stress dan Turnover Intention karyawan.**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salama et al. (2022) menunjukkan hasil bahwa *Job Burnout* hingga batas tertentu, secara signifikan menengahi hubungan antara *Workstress* dengan *Turnover*

*Intention*. Peneliti Wu et al. (2021) dalam studinya menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat stress kerja, maka semakin besar pula tingkat *Job Burnout*. *Job burnout* dapat memediasi hubungan antara stres kerja dan niat berpindah kerja karyawan dengan beberapa cara. Pertama, ketika seseorang mengalami tingkat stres kerja yang tinggi, ini dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang akhirnya menyebabkan *job burnout*. Dalam kondisi ini, karyawan mungkin merasa tidak memiliki energi atau motivasi untuk mencari pekerjaan baru. Penting untuk diingat bahwa untuk mengelola stres kerja dan mencegah *job burnout*, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor seperti dukungan sosial, pengakuan kerja, fleksibilitas, kesempatan pengembangan karir, dan keseimbangan.

Dalam penelitian Hong et al (2016) ditemukan bahwa *Burnout* memberikan pengaruh terbesar kedua (setelah stress kerja) terhadap *Turnover Intention*. *Job burnout* adalah kondisi fisik, emosional, dan mental yang muncul akibat stres kerja yang berkepanjangan dan tidak terkendali. Hal ini sering kali ditandai dengan kelelahan yang ekstrem, kehilangan motivasi, dan penurunan kinerja. *Job burnout* dapat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan seseorang, termasuk pekerjaan, hubungan sosial, dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, positif memediasi mengacu pada peran positif yang dimainkan oleh *job burnout* dalam mempengaruhi hubungan antara job stress (stres kerja) dan *turnover intention* (niat berpindah kerja) karyawan. Mediasi positif berarti bahwa adanya *job burnout* sebenarnya dapat mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap niat berpindah kerja karyawan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Peneliti	Temuan Peneliti
1.	Salama et al (2022)	Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees	Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa variable, work stress secara signifikan mempengaruhi niat turnover intentions
2.	Liu et al. (2012)	Chinese teachers ' work stress and their turnover intention	Data kualitatif menunjukkan bahwa kemungkinan alasan adanya turnover intention pada guru di Negara China adalah tingkat stres yang tinggi.
3.	Arshadi et al. (2013)	The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention.
4.	Ahn et al. (2019)	Job stress and turnover intention revisited: evidence from Korean firms	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap turnover intention.

5	Salama et al. (2022)	Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees	Hasil studi mengindikasikan bahwa work stress memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap job burnout karyawan.
6	Yu et al. (2015)	The Effect of Work Stress on Job Burnout Among Teachers: The Mediating Role of Self-efficacy	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi stress (kerja) berkorelasi positif dengan job burnout.
7	Wu et al. (2011)	A Comparison of the Effect of Work Stress on Burnout and Quality of Life Between Female Nurses and Female Doctors	Stres kerja memiliki peran penting dalam job burnout, di antara dokter perempuan.
8	Wu et al. (2021)	The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction	Dalam studi, dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat stress kerja, maka semakin besar pula tingkat <i>job burnout</i> .
9	Salama et al. (2022)	Impact of Work Stress and Job	Hasil studi mengindikasikan

		Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees	bahwa <i>job burnout</i> memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
10	Hong et al. (2016)	The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention	<i>Burnout</i> memberikan pengaruh terbesar kedua (setelah stress kerja) terhadap <i>turnover intention</i> .
11	Kim et al. (2008)	Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support	<i>Burnout</i> secara signifikan terkait dengan <i>turnover intention</i> antara pekerja sosial.
12	Salama et al. (2022)	Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees	Temuan studi menunjukkan bahwa <i>job burnout</i> hingga batas tertentu, secara signifikan menengahi hubungan antara <i>work stress</i> dengan <i>turnover intention</i> .
13	Hong et al. (2016)	The mediating effect of emotional intelligence between	Stres kerja secara tidak langsung melalui burnout,

		emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention	mempengaruhi <i>turnover intention</i> secara signifikan.
14	Kim et al. (2008)	Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support	<i>Burnout</i> memediasi hubungan antara role (peran kerja) stress dan <i>turnover intention</i> antara pekerja sosial.
15	Han et al. (2015)	Effects of role stress on nurses' turnover intentions: The mediating effects of organizational commitment and burnout	<i>Role</i> (peran kerja) stress mempengaruhi <i>turnover intention</i> secara tidak langsung, melalui mediasi <i>burnout</i> .
16	Salama et al. (2022)	Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees	Temuan studi menunjukkan bahwa <i>job burnout</i> hingga batas tertentu, secara signifikan menengahi hubungan antara <i>work stress</i> dengan <i>turnover intention</i> .

## 2.5 Penelitian Terdahulu