

# **TESIS**

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DAN  
TURNOVER INTENTION PADA PT. BANK TABUNGAN  
NEGARA (Persero) Tbk CABANG MAKASSAR**

**THE EFFECT OF WORK STRESS ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AND  
TURNOVER INTENTION AT PT. BANK TABUNGAN  
NEGARA (Persero) Tbk. MAKASSAR BRANCH**

**M. RIAN SULFIAN**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# TESIS

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DAN  
TURNOVER INTENTION PADA PT. BANK TABUNGAN  
NEGARA (Persero) Tbk. CABANG MAKASSAR**

**THE EFFECT OF WORK STRESS ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AND  
TURNOVER INTENTION AT PT. BANK TABUNGAN  
NEGARA (Persero) Tbk. MAKASSAR BRANCH**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**M. RIAN SULFIAN  
A012201034**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION* PADA PT. BANK  
TABUNGAN NEGARA PERSERO (TBK) CABANG MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**M. RIAN SULFIAN  
A012201034**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **16 SEPTEMBER 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

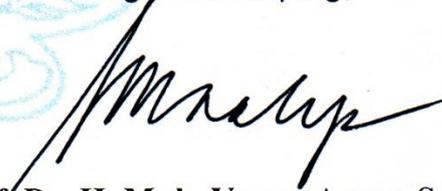
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



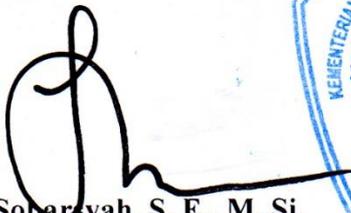
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S. E., M. Agr.  
Nip. 19600503 198601 2 001

Pembimbing Pendamping,



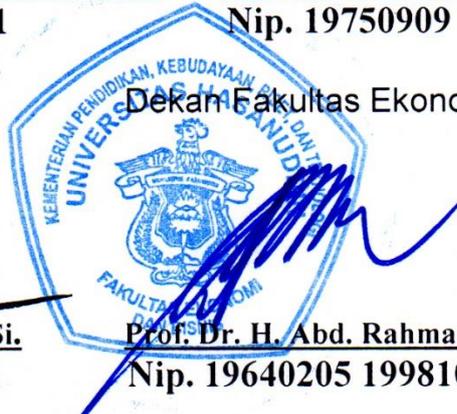
Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, S. E., M. T.  
Nip. 19750909 200012 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
Nip.19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : M. Rian Sulfian  
NIM : A012201034  
Jurusan/program studi : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 16 September 2022  
Yang membuat pernyataan,

**M. Rian Sulfian**

## PRAKATA

Segala kemuliaan hanyalah bagi Allah SWT., sumber segala hikmat, rahmat dan berkah. Allah Yang Maha Suci dan Maha Perkasa, yang mencipta dan mengatur jagad semesta, Dia Maha Benar dengan segala firman-Nya. Dia yang Maha Mendengar dan Maha Melihat. Tidak ada Tuhan selain Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji dan puji bagi-Nya.

Salawat dan salam disampaikan kepada baginda Rasulullah, Nabi terakhir utusan Allah SWT sebagai pembawa kabar gembira dan juru selamat untuk hamba-hamba-Nya yang sholeh, Rasul yang memanggil umat ke jalan yang benar, jalan lurus Allah, yakni Muhammad SAW.

Dalam penulisan karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar”, Tentunya tidak terlepas dari peranan banyak pihak. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua penulis yaitu ibunda Alm. Murniati, ayahanda Ir. H. Muchlis A. Misbah, dan Ibunda H. Irmayanti Muchlis. Terima kasih atas doa dan restunya kepada penulis sehingga dapat menempuh dan menyelesaikan tiap tahap pendidikan.
2. Ibu Dr.Hj.Nurdjanah Hamid, M.Agr selaku Pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE.,M.T. selaku Pembimbing II yang telah banyak dan sabar memberikan bimbingan serta nasihat kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si selaku penguji I, Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si selaku penguji II, dan ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si selaku penguji III yang memberikan bimbingan dan nasihat kepada penulis dalam penyempurnaan karya ilmiah ini.

4. Segenap Dosen, Staf pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan staf pegawai Magister Manajemen. Terima kasih atas bantuan, arahan untuk penulis selama menempuh pendidikan di kampus.
5. PT. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar, terima kasih atas kesempatannya.
6. KPA KALPATARU SMANSA MAKASSAR, terima kasih telah memperkenalkan dunia pecinta alam.
7. KPA HANDAKI MAKASSAR, terima kasih telah menunjukkan petualangan yang tidak terlupakan.
8. OLH MAHESA, terima kasih telah mengajarkan hakikat pecinta alam.
9. PHILOSOPHIA, IMMAJ serta LOGOV Celebes. Terima kasih atas dukungan dan waktu berdiskusinya.
10. Serta seluruh teman-teman penulis atas doa dan dukungan yang tidak sempat dituliskan pada kesempatan ini.

Penulis menyadari betul bahwa karya ilmiah ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran kedepannya dari semua pihak sangatlah diharapkan. Harapan besar penulis, semoga karya ilmiah ini dapat bernilai manfaat serta berkontribusi nilai akademis bagi banyak orang. Amin.

Makassar, 06 November 2022

Penulis

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan turnover intention sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (persero) tbk cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dan teknik sampling slovin dengan instrumen data primer berupa kuesioner sebagai alat ukur stres kerja, kepuasan kerja, turnover intention dan kinerja dengan total sample 62 orang responden yang memenuhi kriteria dan telah memberikan informasi dengan menjawab setiap pertanyaan dalam penelitian. Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif, uji instrumen penelitian, analisis jalur dengan menggunakan SPSS versi 25 dan uji sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, stres kerja berpengaruh positif terhadap turnoverintention, kepuasan kerja mampu memediasi stres kerja terhadap kinerja karyawan; sebaliknya, turnoverintention tidak mampu memediasi stresk kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** stres kerja, kepuasan kerja, turnover intention, kinerja, perilaku organisasi.

## ABSTRATC

*The aim of this study was to analyze the effect of work stress on employee performance with job satisfaction and turnover intention as mediating variables for employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) tbk. Makassar branch. This study used quantitative data types and Slovin sampling technique with primary data instruments in the form of a questionnaire as a measuring tool for work stress, job satisfaction, turnover intention and performance with a total sample of 62 respondents who met the criteria and had provide adequate information by answering each question in the study. The analysis technique used was descriptive analysis, research instrument testing, path analysis using SPSS version 25 and Sobel test. The results of this study indicate that job stress has a positive and significant effect on employee performance, job stress has a positive effect on employee job satisfaction, job stress has a positive effect on turnover intention, job satisfaction is able to mediate work stress on employee performance; On the other hand, turnover intention is not able to mediate work stress on employee performance.*

**Keywords:** *job stress, job satisfaction, turnover intention, performance, organizational behavior.*

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYAAAN KEASLIAN PENELITIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRATC.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar belakang masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Kegunaan Penelitian.....	12
1.4.1. Kegunaan teoretis .....	12
1.4.2. Kegunaan praktis .....	13
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	13
1.6. Sistematika Penulisan.....	14
<b>BAB II: TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Tinjauan Teori Dan Konsep.....	15
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.2. Stres Kerja .....	20
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	35
2.1.4. <i>Turnover Intention</i> .....	47
2.1.5. Kinerja Karyawan.....	57
2.2. Tinjauan Empiris.....	63
<b>BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL &amp; HIPOTESIS.....</b>	<b>68</b>
3.1. Kerangka Konseptual.....	68
3.2. Hipotesis.....	73
<b>BAB IV: METODE PENELITIAN.....</b>	<b>74</b>
4.1. Rancangan Penelitian .....	74

4.2.	Situs Dan Waktu Penelitian .....	74
4.3.	Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Sampel .....	75
4.3.1.	Populasi .....	75
4.3.2.	Sample .....	75
4.3.3.	Teknik Pengambilan <i>Sample</i> .....	76
4.4.	Jenis Dan Sumber Data .....	76
4.5.	Metode Pengumpulan Data .....	77
4.6.	Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional .....	78
4.7.	Instrumen Penelitian .....	79
4.8.	Teknik Analisis Data .....	79
<b>BAB V:</b>	<b>HASIL &amp; PEMBAHASAN .....</b>	<b>83</b>
5.1.	Gambaran Umum Penelitian .....	83
5.1.1.	Sejarah Singkat Objek Penelitian .....	83
5.1.2.	Lokasi Penelitian .....	85
5.1.3.	Visi dan Misi Bank BTN .....	85
5.1.4.	Struktur Organisasi Bank BTN .....	86
5.2.	Deskripsi Data .....	86
5.2.1.	Karakteristik Responden .....	86
5.2.2.	Penentuan Range .....	89
5.2.3.	Deskripsi Variabel .....	90
5.2.4.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	96
5.3.	Analisis Data .....	98
5.3.1.	Analisis Jalur Path .....	98
5.3.2.	Uji Sobel .....	102
5.4.	Uji Hipotesis .....	104
5.4.1.	Analisis Pengaruh Langsung .....	104
5.4.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung .....	107
5.5.	Pembahasan .....	108
5.5.1.	Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja .....	108
5.5.2.	Pengaruh stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> .....	109
5.5.3.	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja .....	111
5.5.4.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja .....	112
5.5.5.	Pengaruh <i>turnover intention</i> terhadap kinerja .....	113
5.5.6.	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja .....	114

5.5.7. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui <i>turnover intention</i> .....	115
<b>BAB VI: PENUTUP</b> .....	<b>116</b>
6.1. Kesimpulan.....	116
6.2. Keterbatasan Penelitian .....	117
6.3. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>120</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>126</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1. 1: tingkat turnover intention karyawan Bank Tabungan Negara .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabel 2. 1: Matriks Tinjauan Empiris .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabel 4. 1: Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 5. 1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabel 5. 2: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabel 5. 3: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabel 5. 4: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabel 5. 5: Frekuensi Jawaban Stres Kerja .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 5. 6: Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabel 5. 7: Frekuensi Jawaban Turnover Intention .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabel 5. 8: Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabel 5. 9: Hasil Uji Validitas .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabel 5. 10: Hasil Uji Variabel Bebas terhadap Variabel Mediator .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabel 5. 11: Hasil Uji Variabel Mediator terhadap Variabel Terikat .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabel 5. 12: Hasil Uji Total Pengaruh Variabel .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabel 5. 13: Hasil Uji Model Summary .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabel 5. 14: Bootstrap Result .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabel 5. 15: Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabel 5. 16: Hasil Uji hipotesis pengaruh tidak langsung .....</b>	<b>107</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1: Pengelompokan Penyebab Stres dan Konsekuensinya .....</b>	<b>26</b>
<b>Gambar 2. 2: Kurva Yerkes-Dodson .....</b>	<b>34</b>
<b>Gambar 2. 3: Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja .....</b>	<b>47</b>
<b>Gambar 3. 1: Kerangka Konseptual.....</b>	<b>72</b>
<b>Gambar 5. 1: Struktur Organisasi BTN (Persero) Tbk. Cab. Makassar .....</b>	<b>86</b>
<b>Gambar 5. 2: Diagram Jalur Model Struktur 1 .....</b>	<b>99</b>
<b>Gambar 5. 3: Diagram Jalur Model Struktur 2.....</b>	<b>100</b>
<b>Gambar 5. 4: Diagram Jalur Model Struktur 3.....</b>	<b>101</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang masalah

Persaingan di era globalisasi dewasa ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha khususnya perbankan, hal ini ditandai dengan banyaknya kompetitor membawa arus persaingan yang tidak lagi hanya pada *price competition* dan bunga melainkan juga pada *non-price competition*. Semakin ketatnya persaingan dalam dunia perbankan maka diperlukan sumber daya manusia yang baik. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja usahanya sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja (Rivai & Basri, 2016).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia memiliki peran penting guna kemajuan organisasi, oleh sebab itu, organisasi dituntut agar mampu mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat penting, hal ini sesuai teori yang dikemukakan Tohardi (2016:65) bahwa karyawan dapat menjadi keunggulan organisasi karena memiliki sifat kompetitif dan komparatif, yang cenderung sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga kinerja karyawan yang tinggi dapat dijadikan sebagai amunisi organisasi. Apabila kinerja karyawan dalam sebuah organisasi optimal maka akan berpengaruh pada kualitas pencapaian hasil kerja yang baik, begitupun sebaliknya apabila kinerja karyawan kurang optimal maka akan berpengaruh pada kualitas pencapaian hasil kerja yang kurang baik bagi organisasi.

Revolusi industri sebagai awal kebangkitan era globalisasi yang kini di tandai dengan dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur tidak serta-merta mengesampingkan peran manusia dalam pembangunan, oleh sebab itu investasi sumber daya manusia menjadi hal yang begitu penting bagi perusahaan untuk karyawan agar dapat menyesuaikan diri dengan zaman. Konsekuensi yang dihadapi setelahnya, adalah laju persaingan yang begitu cepat yang menuntut manusia untuk terus berkembang, hal ini menimbulkan tekanan-tekanan yang harus dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja, selain tekanan internal perusahaan, tekanan eksternal juga berpotensi menimbulkan kecemasan. Kecemasan adalah kondisi emosi manusia dari beberapa faktor, gangguan kecemasan dengan berbagai gejala dapat berujung pada stres sedemikian rupa sehingga mengganggu manusia menjalani hidup normal.

Studi yang dilakukan *UNI Global Union* tahun 2013 yang berbasis di Swiss menemukan lebih dari 80 persen perusahaan perbankan di berbagai negara melaporkan memburuknya kesehatan sebagai masalah yang dialami karyawannya, mereka kini disebut bekerja dalam iklim ketakutan dan mengeluhkan kehidupan pribadi mereka yang berada di bawah tekanan cukup besar karena memerangi krisis keuangan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka banyak faktor yang perlu diperhatikan dimana dalam penelitian ini difokuskan pada masalah stres kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2018:193) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah tingkat stres karyawan. Stres kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan U-terbalik. Pola U-terbalik menggambarkan adanya reaksi terhadap stres sepanjang waktu, dan terhadap perubahan intensitas stres (Robbins & Judge 2015). Stres mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan,

hal ini disebabkan karena karyawan yang mengalami stres pada umumnya akan mengalami ketegangan pikiran, berperilaku aneh, pemarah dan suka menyendiri sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Wiryana, dkk. (2020) hasil temuan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan Annisa (2017) bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga ditemukan adanya *research gap* penelitian.

Kemudian stres kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut Hasibuan (2019:204) bahwa stres merupakan satu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya di dalam sebuah organisasi. Stres menjadi masalah yang penting karena situasi ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan, sehingga perlu penanganan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Andika & Irmayanti (2021) bahwa stres berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan Rauhan & Tewal (2019) hasil temuan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga terdapat *research gap* dalam penelitian ini.

Disamping itu juga stres kerja dapat berpengaruh terhadap *turnover intention*, sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto (2015:54) bahwa salah satu penyebab keinginan karyawan keluar dari perusahaan disebabkan oleh stres kerja. Stres kerja merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antar individu dan lingkungan yaitu interaksi antara stimulasi dan respons. Jadi stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres kerja adalah pola emosional perilaku kognitif dan reaksi psikologis terhadap aspek yang merugikan dan berbahaya dari setiap pekerjaan, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Stres kerja terjadi ketika ada ketidakseimbangan antara tuntutan tempat kerja dan kemampuan pekerja untuk mengatasi masalah yang dialami. Penelitian Rosi

(2020) bahwa stres berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan Ardiyan (2021) bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat ditunjang oleh adanya kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:91) bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu atau karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sinambela (2017:255) bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Penelitian Wirya (2020) hasil temuan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sementara, Kristine (2017) menemukan hal sebaliknya dimana kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Selain kepuasan kerja maka *turnover intention* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan atau organisasi. Tingginya nilai *turnover intention* dapat memberi dampak terhadap kinerja karyawan. Setiyanto dan Hidayati (2017) mengatakan bahwa turnover karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam suatu perusahaan karena bisa berpengaruh terhadap kinerja dan biaya dalam perusahaan tersebut. Hal ini perlu diperhatikan karena *turnover intention* adalah salah satu masalah yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi kondisi suatu perusahaan atau organisasi. Penelitian Asmara (2017) menemukan bahwa *turnover intention*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Jamal, *et.al.* (2021) menemukan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan, sehingga penelitian ini terdapat *research gap* penelitian.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja dan *turnover intention* sebagai variabel mediasi, dimana stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, menurut Rivai dan Basri (2016) bahwa stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang timbul karena ketidakmampuan karyawan menghadapi perubahan pada lingkungan pekerjaan. Karyawan yang mengalami stres kerja dapat mengalami masalah pada kesehatan, kondisi psikologis, serta masalah menurunnya kinerja karyawan dan meningkatnya ketidakpuasan dalam bekerja. Penelitian Anindrasari (2016) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara stres terhadap kinerja. Sedangkan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *turnover intention*, Dewi dan Sriathi (2019) bahwa hasil penelitian ini bahwa untuk menurunkan *turnover intention*, pihak rumah sakit harus dapat mengendalikan tingkat stres karyawan dengan cara memperhatikan antara beban kerja yang diberikan dengan kapasitas kerja individu dan juga waktu diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan tingkat stres kerja karyawan. Tingkat stres kerja yang tinggi maupun rendah jika berlangsung terus menerus dalam jangka waktu yang lama dapat menurunkan kinerja karyawan dikarenakan ada rasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dikutip dari *Independent news* (16/10/2013), Menurut Lynn Mackenzie, penulis laporan *Banking: the human crisis*, mengatakan bahwa bankir sering disalahkan atas krisis keuangan global, hal ini juga berdampak pada pegawai bank lain yang jabatannya lebih rendah. Ia menambahkan, manajer bank yang

menempatkan tekanan pada stafnya untuk bisa mencapai target kerja dan penjualan yang ideal bisa menjadi masalah utama.

Dalam arus persaingan yang cepat, Indonesia sebagai negara berkembang masih terus berjuang dalam meningkatkan pertumbuhan ekonominya, salah satu kunci pembangunan yang diharapkan mampu menggerakkan roda perekonomian adalah lembaga keuangan, khususnya lembaga perbankan yang memegang peran penting dalam perekonomian modern suatu negara. Perbankan sebagai badan usaha di bidang finansial dengan jasa perantara keuangan jelas membutuhkan kepercayaan dari nasabah demi mendukung kegiatannya, kinerja karyawan bank sangat berpengaruh terhadap kepercayaan nasabah yang menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan perusahaan. Iskandar (2013: 3) menyatakan, Usaha bank tidak sebatas sebagai penyimpan dana dan pemberi kredit saja tetapi juga merupakan media pemerintah untuk menstabilkan moneter dan mendorong laju pertumbuhan perekonomian nasional sebagai *agent of development*.

Meninjau hasil kajian *Banking: the human crisis*, sudah semestinya kondisi karyawan bank menjadi hal yang urgent untuk diperhatikan. Stres berlebihan yang dialami bankir berdampak pada kinerja karyawan yang memengaruhi perusahaan. Perusahaan sebagai wadah untuk mencapai tujuan dan pemberi tugas pada karyawan sudah seharusnya menerapkan pengembangan sumber daya manusia dengan tepat, mengingat karyawan adalah investasi dari *human capital*. Namun, perusahaan juga dihadapkan pada perubahan zaman yang begitu cepat dan dinamis menuntut perusahaan untuk mengambil keputusan-keputusan sulit. Terlebih lagi di Indonesia pada Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN), permodalan BUMN seluruh atau sebagian besarnya dimiliki oleh pemerintah membuatnya terikat pada regulasi yang berbeda dengan perusahaan privat, begitu

pula dengan bank milik negara, tekanan dari berbagai aspek tentunya membuat standar persaingan menjadi semakin ketat.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Makassar. Sebagai perbankan yang berfokus di sektor pembiayaan perumahan, maka Bank BTN mencoba menjadi bagian dari solusi untuk menjawab tantangan terkait penyediaan rumah bagi masyarakat Indonesia. Fokus Bank BTN untuk menjadi bank tabungan di sektor pembiayaan perumahan akan menjadi agenda prioritas ke depan.

Sebagai salah satu pemain di sektor properti, Bank BTN mencatatkan kinerja ekonomi positif selama tahun 2020. Per 31 Desember 2020, pendapatan bunga dan bagi hasil tercatat sebesar Rp.25,22 triliun atau 100,79% dari target dalam Rencana Bisnis Bank yaitu sebesar Rp.25,02 triliun. Sementara itu, laba bersih tahun berjalan tercapai Rp.1,60 triliun atau 145,45% dari target revisi. Pencapaian ini meningkat 665,71% dibandingkan dengan tahun 2019, yang tercatat sebesar Rp. 0,21 triliun. Adapun dalam penyaluran kredit, Bank BTN berhasil menyalurkan kredit sebesar Rp.260,12 triliun, naik Rp.4,32 triliun atau 1,69% dibanding tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp.255,80 triliun.

Sementara itu, pada laporan tahunan Bank Tabungan Negara, pada tahun 2020, tingkat pergantian (turnover) pegawai tercatat sebesar 1,68% atau sebanyak 189 pegawai mengambil keputusan meninggalkan perusahaan secara sukarela (voluntary resign). Tingkat turnover ini disebabkan oleh karyawan yang mengajukan pensiun dini dan pegawai juga mengajukan pengunduran diri atas permintaan sendiri.

**Tabel 1. 1: tingkat turnover intention karyawan Bank Tabungan Negara**

Keterangan	2020	2019	2018	2017	2016
Jumlah Pegawai	11.224	11.647	11.81	10.36	9.424
Voluntary Resign	189	176	267	235	248
Rasio Turnover	1,68%	1,51%	2,26%	2,27%	2,63%

**Sumber: Laporan Tahunan 2020 PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.**

Pada tabel 1.1, terlihat bahwa tingkat turnover tertinggi pada tahun 2017, kemudian disusul 2018 dan 2016 hingga mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga saat ini, penurunan tingkat *turnover intention* pada 2 tahun terakhir banyak dipengaruhi oleh kondisi dunia yang sedang menghadapi pandemik covid-19.

Perseroan menempatkan sejumlah program RAKB 2020 dan telah berupaya secara maksimal untuk mewujudkannya. Walau demikian, dalam implementasinya, terdapat sejumlah hambatan terutama akibat pandemi Covid-19 sehingga belum semua program tersebut dapat diwujudkan secara optimal. Pencapaian program RAKB dan hambatannya selama tahun 2020 adalah untuk TJSL yang mendukung keuangan berkelanjutan masih terdapat satu program yang belum selesai pelaksananya, begitu pula dalam hal aktivitas Keuangan Berkelanjutan di tahun 2020 masih dalam progress pelaksanaan. Hal tersebut memerlukan evaluasi terhadap indikator kinerja masing-masing aktivitas yang telah ditetapkan, sehingga akan berdampak pada penyesuaian detail action masing-masing aktivitas. Masing-masing satuan kerja terkait bertanggung jawab terhadap monitoring dan evaluasi dari program yang dijalankan, sehingga hal ini menuntut kesiapan setiap karyawan untuk harus meningkatkan keberhasilan karyawan dalam mencapai target indikator kinerja keuangan berkelanjutan di tahun 2021.

Akibat tuntutan pencapaian target indikator kinerja maka permasalahannya mengakibatkan timbulnya stres kerja yang dialami oleh karyawan yang dapat membangkitkan rasa tanggungjawab maupun sebaliknya. Timbulnya stres kerja

karena double job dan tuntutan tugas yang banyak harus terselesaikan dalam waktu tertentu dan masih butuh waktu beradaptasi pada pekerjaan.

Apalagi sejak core business di bidang pembiayaan perumahan tahun 1970-an membuat bank plat merah ini harus bergerak cepat sesuai dengan kondisi lingkungan bisnisnya. Kondisi ini di satu sisi menguntungkan BTN karena sudah *ter-positioning* sebagai bank yang khusus membiayai perumahan. Di sisi lain, bagi para karyawan khususnya di bagian Kredit Perumahan Rakyat (KPR) menjadi sebuah beban yang berat untuk menjaga eksistensi bank tersebut. Menggenjot angka pertumbuhan kredit dengan tetap harus menjaga ratio non performing loan di bawah syarat yang ditentukan oleh regulator menjadi pekerjaan rumah yang berat, ditambah dengan kondisi daya beli yang melemah tentu membuat supply dana yang notabene menjadi sumber demand dari KPR tersebut menjadi pekerjaan rumah yang "*burdensome*", sehingga berpotensi menimbulkan stres kerja para karyawan bagian KPR sehingga dikhawatirkan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja mereka, dan pada akhirnya terjadi *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang masalah serta rumusan masalah dalam penelitian ini, maka peneliti tertarik untuk membahas tema ini dengan memilih judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar."

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan di atas, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
5. Apakah *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
6. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
7. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:Manfaat Penelitian:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui *turnover intention* pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

##### **1.4.1. Kegunaan teoretis**

- a. Kegunaan bagi peneliti.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada dalam perusahaan.

- b. Kegunaan bagi akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan baha referensi ataupun sebagai data pembanding dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya

mengenai pengaruh stres kerja melalui kepuasan kerja dan *turnover intention* terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2. Kegunaan praktis**

a. Kegunaan bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pimpinan perusahaan untuk menghindari terjadinya stres kerja pada karyawan karena hal ini berdampak buruk bagi kemajuan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Cabang Makassar.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi penelitian yang akan datang selanjutnya sehingga dapat bermanfaat bagi karyawan yang mengalami stres untuk dapat menghindari terjadinya stres.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada objek dan variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar.
2. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara Persero (Tbk) Cabang Makassar yang berada dibawah komando *Branch Manager*.

Penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja dan *turnover intention*.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Sebagai gambaran umum tentang isi penulisan tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam enam BAB, dan setiap babnya akan terdiri dari beberapa sub-bab, kemudian antara bab yang satu dengan yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan teori, penelitian terdahulu. kerangka pemikiran dan Hipotesis.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data.

### **BAB IV: KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini berisikan kerangka pikir dan hipotesis.

### **BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, (uji validitas dan reliabilitas), analisis jalur (Path Analysis) uji sobel tes, dan pembahasan.

### **BAB VI: PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang sifatnya membangun untuk bahan peninjauan selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori Dan Konsep**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hakikatnya manajemen sumber daya manusia sangat berbeda dibandingkan dengan manajemen sumber daya alam, dimana manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat SDM itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang. SDM meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Manusia sebagai SDM keberadaanya sangat penting dalam perusahaan atau organisasi, karena SDM menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada

perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Sulistiyani dan Rosidah (2018: 13) mengemukakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan karyawan dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif”. pendapat yang senada juga dikemukakan oleh Gomes (2003: 3), yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional; pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Menurut Afandi (2018: 3) bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Sutrisno, 2019: 4).

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan atau instansi, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2018: 3) bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program kekaryawanan yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan.
3. Penempatan program kesejahteraan, pembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buru.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Pengaturan mutasi karyawan.
10. Pengaturan pensiun pemberhentian dan pesangon.

Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa: "manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat". Oleh karena itu sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumberdaya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya

manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu.

Secara etimologis manajemen sumber daya manusia merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawiyah yang memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia. Menurut Rivai dan Sangala (2018: 2) yang dimaksud dengan MSDM adalah: "sebagai ilmu dan seni mengatur proses penyalahgunaan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya secara efisien, efektif dan produktif merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu manajemen juga untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih".

Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam SDM adalah manusia itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi dan dijalankan. Disamping itu SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas mengharuskan manager atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaan agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Sementara menurut Suparyadi (2015: 2) manajemen sumber daya manusia adalah: "suatu sistem yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan".

Dari berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses

yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan. Fokus sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur menurut perpaduan fungsi manajemen dengan fungsi operasional SDM diantaranya *planning, organizing, actuating, dan controlling*, dalam melaksanakan kegiatan *recruitmen, development, maintenance, integration, separation* agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## **2.1.2. Stres Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Stres Kerja**

Salah satu masalah yang dapat akan dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan berkarya adalah stres. Stres pada umumnya dapat diatasi, baik oleh karyawan sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun dengan bantuan pihak lain seperti para spesialis yang disediakan oleh organisasi di mana karyawan bekerja.

Stres atau dengan kata lain orang menafsirkan sebagai 'tekanan batin' yang dialami para karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak pimpinan organisasi. Sebab, tanpa adanya upaya mengatasi hal tersebut, stres dapat berpengaruh pada prestasi kerja mereka. Berbagai penyebab stres kiranya sudah banyak ditemui, namun dalam hal ini adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Para ahli mengatakan bahwa stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan perkataan lain, apabila saran dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stres.

Biasanya stres semakin kuat apabila seseorang menghadapi masalah yang datangnya bertubi-tubi.

Stres di tempat kerja adalah sebuah masalah kritis yang makin bertambah bagi para pekerja, majikan, dan masyarakat. Stres di tempat kerja merupakan perhatian yang tumbuh pada keadaan ekonomi sekarang, di mana para karyawan menemui kondisi-kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah, ketiadaan otonomi. Stres tempat kerja telah terbukti mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan di tempat kerja. Pengukuran-pengukuran yang dapat diambil oleh para individu dan organisasi untuk mengurangi pengaruh negatif dari stres, atau menghentikannya dari kemunculan di tempat pertama. Para karyawan pertama perlu belajar mengakui tanda-tanda yang menunjukkan perasaan tertekan, dan para majikan perlu menyadari bahwa stres bisa memengaruhi kesehatan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh juga pada keuntungan perusahaan. Menurut Siagian (2019: 87) "stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang".

Kemudian Gregson (2007: 29) mengemukakan bahwa "stres diartikan sebagai status yang dialami ketika muncul ketidakcocokan antara tuntutan-tuntutan yang dihadapi dengan kemampuan yang dimiliki", inilah keseimbangan bagaimana seseorang memandang tuntutan-tuntutan dan bagaimana memikirkan cara menanganinya. Senada dengan Gregson, Meltzer (2006: 154) juga mendefinisikan stres sebagai "Suatu tanggapan penyelesaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan proses psikologis. Akibat dari setiap tindakan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis kepada seseorang."

stres kerja adalah suatu kondisi di mana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku". Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Stres kerja merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan.

Stres mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis dan lamanya stres. Orang lebih mudah membicarakan ketegangan daripada stres. Stres merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan yaitu interaksi antara stimulasi dan respon.

Stres bukanlah sesuatu yang aneh atau tidak berkaitan dengan keadaan normal yang terjadi pada seseorang dan tidak semua stres bersifat negatif. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya. Sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. Dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu juga akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi.

Secara singkat, dapat dikatakan bahwa stres kerja dapat timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutannya tersebut sehingga menimbulkan stres kerja dengan berbagai taraf, antara lain:

1. Taraf sedang, stres berperan sebagai motivator yang memberikan dampak yang positif pada tingkah laku termasuk tingkah laku kerja;
2. Taraf tinggi, terjadi berulang-ulang dan berlangsung lama sehingga individu merasakan ancaman, mengalami gangguan fisik, psikis dan perilaku kerja.

Sinambela (2017: 472) mengemukakan bahwa stres kerja adalah "perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari tampilan diri, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa relaks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan".

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seorang karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga menghambat tujuan organisasi. Stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan. Situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian bahwa stres kerja dapat timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya berbeda-beda.

#### **2.1.2.2. Teori Stres**

Stres adalah permasalahan yang sangat dekat dan umum terjadi kepada kehidupan manusia. Bahkan Kupriyanov dan Zhdanov (2014) dalam jurnalnya menyatakan bahwa "stres yang ada saat ini adalah sebuah atribut kehidupan modern." stres telah menjadi bagian hidup yang tidak bisa dihindarkan. Baik itu di lingkungan sekolah, kerja, keluarga, hingga dimanapun, stres akan dialami oleh seseorang. Stres juga dapat menimpa siapapun, baik itu anak kecil, remaja, dewasa atau bahkan lanjut usia. Dengan kata lain, stres adalah sebuah keniscayaan bagi manusia, yang menjadi masalah kemudian adalah seberapa besar hingga bagaimana dampak stres terhadap seseorang. Dampak buruknya, stres dapat membahayakan kondisi fisik dan mental seseorang, Lin dan Huang

(2014) menyatakan bahwa "stres yang jumlahnya begitu banyak bisa membahayakan kepada setiap orang"

Dengan keberadaan stres yang tidak bisa dihindarkan oleh manusia, maka pemahaman mendalam terkait stres sangatlah diperlukan. Cannon merupakan peneliti pertama yang mengembangkan konsep stres dan dikenal dengan "*fight-or-flight response*" pada tahun 1914 (Barlett, 1998). Berdasarkan konsep yang diperkenalkan oleh Cannon tersebut, "*the fight-or-flight response*", stres diartikan sebagai respon tubuh terhadap sesuatu hal. Cannon dan Barlett (1998) menyatakan "stres merupakan gangguan homeostatis yang menyebabkan perubahan pada keseimbangan fisiologis yang dihasilkan dari adanya rangsangan terhadap fisik maupun psikologis". Namun, seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan bertambahnya penelitian di bidang stres, berbagai teori tentang stres juga ikut mengalami perkembangan. Beberapa teori tersebut diantaranya O'Driscoll dan Copper (2012: 28 - 32) menyatakan;

1. *Person-Environment Fit*
2. *Conservation of Resources Theory*
3. *The Job Demands Control-support Model of Work Design*

Walaupun teori stres terus berkembang dari masa ke masa, akan tetapi secara fundamental teori stres digolongkan atas tiga pendekatan. Tiga pendekatan terhadap teori stres tersebut adalah:

#### 1. Stres Model Stimulus

Stres model stimulus sebab dari stres tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Lyon (2012) bahwa stres model stimulus merupakan model stres yang menjelaskan bahwa stres merupakan variabel bebas atau penyebab manusia mengalami stres. Kesimpulannya, stres adalah situasi lingkungan yang seseorang rasakan saat tertekan dan individu hanya menerima rangsangan stres secara langsung tanpa adanya proses penilaian.

## 2. Stres Model Respon

Stres model respons dikembangkan oleh Hans Selye. Seperti yang dikemukakan oleh Lyon (2012), Selye adalah ahli yang dikenal luas karena penelitian dan teorinya tentang stres yang berkaitan dengan aspek fisik dan kesehatan. Merujuk pada Barlett (1998), Selye menulis sebuah karya ilmiah yang berjudul "*The General Adaptation Syndrome and Diseases of Adaptation*" pada tahun 1946 dan menggunakan istilah stres untuk mengacu secara spesifik *General Adaptation Syndrome* adalah *alarm*. Alarm adalah suatu kondisi yang tidak diinginkan dan terjadi saat adanya perbedaan antara kenyataan yang terjadi dan situasi yang diharapkan. Sebagai akibatnya, tubuh menerima rangsangan dan secara alami mengaktifkan reaksi *flight-or-fight* karena adanya kondisi yang memiliki potensi mengancam kestabilan tubuh.

## 3. Stres Model Transaksional

Stres model transaksional berfokus pada respon emosi dan proses kognitif, menurut Jovanovic dkk (2006) respon tersebut berdasarkan kepada interaksi manusia dengan lingkungan. Dengan kata lain, stres model transaksional menekankan pada peranan penilaian individu terhadap penyebab stres yang akan menentukan respon individu tersebut.

### 2.1.2.3. Penyebab Stres

Stres adalah reaksi tubuh terhadap situasi yang tampak berbahaya atau sulit, stres membuat tubuh untuk memproduksi hormone adrenaline yang berfungsi untuk mempertahankan diri, Stres merupakan bagian dari kehidupan manusia. Stres yang ringan berguna dan dapat memacu seseorang untuk berpikir dan berusaha lebih berpikir dan berusaha lebih cepat dan keras sehingga dapat menjawab tantangan hidup sehari-hari. Stres ringan bisa merangsang dan memberikan rasa lebih bergairah dalam kehidupan yang biasanya membosankan

dan rutin. Tetapi stres yang terlalu banyak dan berkelanjutan, bila tidak ditanggulangi, akan berbahaya bagi kesehatan.

Stres adalah suatu perasaan yang dialami apabila seseorang menerima tekanan. Tekanan atau tuntutan yang diterima mungkin datang dalam bentuk mengekalkan jalinan perhubungan, memenuhi harapan keluarga dan untuk pencapaian akademik. Stres sebagai kondisi individu yang dipengaruhi oleh lingkungan. Kondisi stres terjadi karena ketidakseimbangan antara tekanan yang dihadapi individu dan kemampuan untuk menghadapi tekanan tersebut. Individu membutuhkan energi yang cukup untuk menghadapi situasi stres agar tidak mengganggu kesejahteraan mereka.

Menurut Hamali (2016:75) bahwa terdapat empat sumber-sumber stres utama yang potensial adalah kehidupan pribadi seseorang, tanggungjawab tugas, keanggotaan dalam kelompok kerja dan organisasi, dan hubungan kehidupan kerja. Penyebab-penyebab stres dan konsekuensinya dapat dikelompokkan dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2. 1: Pengelompokan Penyebab Stres dan Konsekuensinya**



**Sumber: Hamali (2016)**

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut stresor. Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres di mana tergantung pada reaksi pekerja. Menurut Suwatno dan Priansa (2018:75) stres hanya berhubungan

dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang mempunyai bahaya atau ancaman. Lebih lanjut menurut Suwatno dan Priansa bahwa sumber stres dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Stres yang bersumber dari lingkungan fisik (*physical environment stresor*)

Sumber stres ini mengacu pada kondisi fisik dalam lingkungan di mana pekerja harus melakukan adaptasi untuk memelihara keseimbangan dirinya. Stres yang bersumber dari lingkungan fisik di sini, diantaranya adalah kondisi yang berkaitan dengan penerangan di tempat kerja, tingkat kebisingan, keluasan wilayah kerja.

2. Stres yang bersumber dari tingkatan individu (*individual level stresor*)

Yang dimaksud dengan sumber ini adalah stres yang berkaitan dengan peran yang dimainkan dan tugas-tugas yang harus diselesaikan sehubungan dengan posisi seseorang di lingkungan kerjanya. Adapun yang termasuk ke dalam sumber stres ini adalah:

- a. Konflik peran (*role conflict*)
- b. Peran yang rancu/tidak jelas (*role ambiguity*)
- c. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*)
- d. Tanggungjawab terhadap orang lain (*responsibility for people*)
- e. Kesempatan untuk mengembangkan karier (*career development*)

3. Stres yang bersumber dari kelompok organisasi

a. Stres yang bersumber dari kelompok

Stres di sini bersumber dari hasil interaksi individu-individu dalam suatu kelompok yang disebabkan perbedaan-perbedaan di antara mereka, baik perbedaan sosial maupun psikologis. Stres yang bersumber dari kelompok antara lain:

- Hilangnya kekompakan kelompok (*lack of cohesiveness*)

- Tidak adanya dukungan yang memadai (*group support*)
- Konflik intra dan inter kelompok

b. Stres yang bersumber dari organisasi

Stres di sini timbul dari keinginan-keinginan organisasi atau lembaga sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi atau lembaga tersebut.

Macam-macam stres yang bersumber dari organisasi, antara lain:

- Iklim organisasi.
- Struktur organisasi
- Teritorial organisasi
- Teknologi
- Pengaruh pimpinan

Tidak dapat disangkal bahwa stres kerja yang tidak teratasi pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hanya saja dalam kaitan ini ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian. Pertama, kemampuan mengatasi sendiri stres yang dihadapi tidak sama pada semua orang. Ada orang yang memiliki daya tahan yang tinggi menghadapi stres dan oleh karenanya mampu mengatasi sendiri stres tersebut. Sebaliknya tidak sedikit orang yang daya tahan dan kemampuannya menghadapi stres rendah. Yang jelas ialah bahwa stres yang tidak teratasi dapat berakibat pada apa yang dikenal dengan "*burnout*", suatu kondisi mental dan emosional serta kelelahan fisik karena stres yang berlanjut dan tidak teratasi. Jika hal ini terjadi, dampaknya terhadap prestasi kerja akan bersifat negatif. Kedua pada tingkat tertentu stres itu perlu. Kalangan ahli berpendapat bahwa apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa prestasi kerja akan menjadi rendah. Sebaliknya dengan adanya stres, karyawan merasa perlu mengerahkan segala kemampuannya untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Pada gilirannya situasi demikian dapat menghilangkan salah satu sumber stres. Yang penting di amati ialah agar stres tersebut jangan menjadi demikian kuatnya sehingga karyawan tidak lagi memandangnya sebagai tantangan yang masih dalam batas-batas kemampuannya untuk mengatasinya. Sebab apabila hal itu terjadi, stres berubah sifatnya dari stimulus yang positif menjadi negatif.

Sedangkan menurut Handoko (2018:201) terdapat dua kategori penyebab stres yakni "*On the Job*" (dalam perusahaan) dan "*off the Job*" (di luar perusahaan) sebagai berikut:

a. *On the Job Stres*. Penyebab stres yang terjadi di dalam perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi
4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab
7. Kemenduaan peranan (role ambiguity)
8. Frustrasi
9. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
10. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
11. Berbagai bentuk perubahan

b. *Off the Job Stres*. Stres yang terjadi di luar perusahaan yang berpengaruh dari diri karyawan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kekuatiran finansial
2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
3. Masalah-masalah fisik

4. Masalah-masalah perkawinan (misalnya: Perceraian)
5. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
6. Masalah-masalah pribadi lainnya (misalnya: kematian anak/sanak keluarga dan sebagainya)

*"On the job stres"* maupun *"off the job stres"*, tersebut harus mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan terutama departemen personalia, karena hal tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan. Stres yang dialami karyawan dapat bersumber dari beberapa faktor. Stres yang dialami seseorang bisa ringan atau berat, ini disebabkan kemampuan seseorang karyawan dalam menghadapi stresor berbeda antara yang satu dengan karyawan yang lain.

Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi gugup dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

#### **2.1.2.4. Faktor Stres Kerja**

Stres bukanlah sesuatu yang aneh atau tidak berkaitan dengan keadaan normal yang terjadi pada seseorang dan tidak semua stres bersifat negatif. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya. Sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. Dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu juga akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi. Menurut Robbins (2015: 794 - 798) penyebab stres itu ada 3 faktor yaitu:

## 1. Faktor Lingkungan

Ada beberapa faktor yang mendukung faktor lingkungan, yaitu:

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

## 2. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Dari beberapa contoh diatas, penulis mengkategorikannya menjadi beberapa faktor dimana contoh-contoh itu terkandung di dalamnya, yaitu:

- a. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.

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

### 3. Faktor Individu

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

- a. Faktor persoalan keluarga. Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.
- b. Masalah Ekonomi. Diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi

yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.

- c. Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri.

#### **2.1.2.5. Indikator Stres Kerja**

Stres muncul karena suatu stimulus menjadi berat dan berkepanjangan sehingga individu tidak lagi bisa menghadapinya, atau stres dapat muncul akibat kejadian besar dalam hidup maupun gangguan sehari-hari dalam kehidupan individu. Indikator stres kerja, menurut Afandi (2018) yaitu:

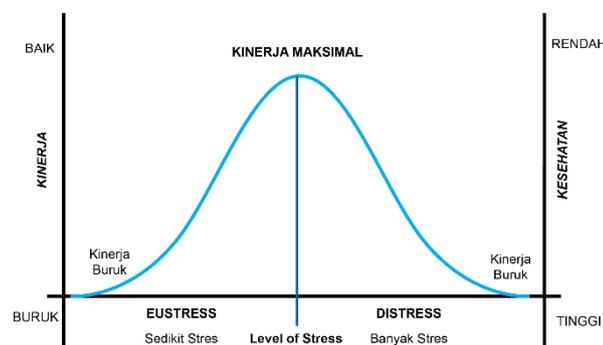
1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.
4. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggungjawab.

5. Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi, beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan, dan kecemasan.

#### 2.1.2.6. Dampak Stres

Dari banyak pernyataan yang mengindikasikan bahwa stres berdampak negatif, namun sejatinya stres tidak selalu berdampak demikian, karena stres juga dapat berdampak positif kepada manusia. Stres ibarat dua sisi pada koin, yaitu memiliki sisi baik dan buruk di sisi lainnya. Gadzella dkk (2012) mendikotomikan stres yang memberikan dampak positif disebut dengan *Eustress*, sedangkan stres yang memberikan dampak negatif disebut dengan *Distress*. Kuprinov dan Zhdanov (2014) menyimpulkan, bahwa hasil reaksi tubuh terhadap sumber-sumber stres merupakan eustress. Greenberg (2006), menyatakan ketika *eustress* dialami seseorang, maka terjadilah peningkatan kinerja dan kesehatan. Sebaliknya, ketika seseorang mengalami *distress*, maka dapat mengakibatkan semakin buruknya kinerja, kesehatan dan akan timbul gangguan hubungan dengan orang lain.

**Gambar 2. 2: Kurva Yerkes-Dodson**



**Sumber: Greenberg**

Pada gambar 2.2: Kurva Yerkes-Dodson menunjukkan bagaimana perbandingan antara *eustress* dan *distress*. Mengacu kepada kurva tersebut, Le Ferve dkk. (2003) menginterpretasikan bahwa stres yang dapat berdampak positif terhadap kinerja dan kesehatan adalah ketika stres itu tidak melebihi tingkat

maksimal, sebaliknya stres yang melewati batas maksimal dapat memberikan dampak yang buruk terhadap kinerja dan kesehatan seseorang. Timbulnya *eustress* dan *distress* ditentukan oleh jumlah tuntutan-tuntutan yang diterima dan kemampuan yang tersedia baik secara fisik maupun psikologis untuk menghadapi sumber stres.

Jovanic dkk (2006) mengklasifikasikan gejala atau tanda yang dialami karyawan ketika mereka mengalami stres. Gejala pertama; sakit kepala, masalah pencernaan, kurang tidur, gatal-gatal, nyeri ulu hati, keringat malam, keinginan seksual yang berkurang, ketidak teraturan menstruasi, nyeri punggung kronis, otot tegang, kehilangan nafsu makan, berat badan. Gejala kedua adalah gejala stres yang berkaitan dengan emosional atau mental, yaitu; sensitif, frustrasi, depresi, kemurungan, kecemasan, masalah dengan memori, kelelahan dan peningkatan penggunaan nikotin, alkohol dan obat-obatan. Ketiga adalah gejala stres yang berkaitan dengan kerja, yaitu; peningkatan absensi, kecelakaan pada pekerjaan, penurunan produktivitas kerja, kesulitan dalam memahami peraturan kantor, absensi dari pekerjaan, mengambil waktu rehat yang terlalu lama, waktu pribadi yang berlebihan pada telepon atau internet.

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Colquit, LePine, Wesson dalam Wibowo (2011) Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Sedangkan McShane dan VonGlinow (2010: 108) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaannya.

Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang. Arti penting kepuasan bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut.

Indrasari (2017:39) mengatakan bahwa: “kepuasan kerja merupakan cara seorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan”.

Bintoro dan Daryanto (2017:91) mengemukakan bahwa: “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja

dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”.

Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan organisasi secara maksimal tidak akan tercapai.

Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer/atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam organisasi tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Kepuasan kerja itu adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia atau pengawasan serta hubungan rekan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pada intinya kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya (effort) seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaan cenderung untuk berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba untuk melakukan hal-hal yang terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

Indrasari (2017:46) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi 6 (enam) dimensi yaitu:

1. Gaji. Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh karyawan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.
2. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan harus menarik bagi karyawan, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat karyawan tertekan.
3. Promosi. Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.
4. Kelompok kerja. Teman kerja ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi karyawan lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya karyawan mendapat kepuasan kerja.
5. Pengawasan. Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap karyawan dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi karyawan. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan karyawan dan mengajak karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan karyawan sendiri akan sulit dilupakan karyawan.
6. Kondisi kerja. Kondisi kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan karyawan bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan karyawan.

### 2.1.3.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Widodo (2015:171) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

#### 1. *Two Fctor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

#### 2. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Di bawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2017:120) yaitu sebagai berikut:

### 1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*in equity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation in equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation in equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

### 2. Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need multilment theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

4. Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (content analysis) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan-kan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu: faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi

administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pegawai, hubungan dengan sub-ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers, motivators, job content, intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

#### 6. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori diperluas oleh Potter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagaimana yang dikemukakan oleh Hartatik (2018:234) diantaranya:

#### 1. Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas kerja dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa

yang mereka terima (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan adanya tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

## 2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

## 3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggungjawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

## 4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu:

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

### **2.1.3.3. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Adapun Indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2019:194) antara lain:

#### **1. Kesetiaan**

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

#### **2. Kemampuan**

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

#### **3. Kejujuran**

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

#### 4. Kreatifitas

Penilai menilai adanya kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

#### 5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

#### 6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

#### 7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

#### 8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.”

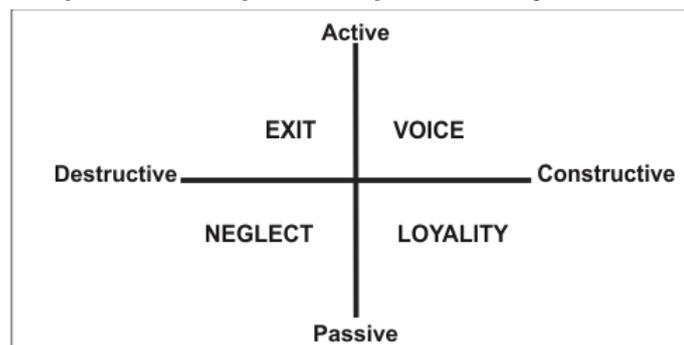
Indikator lain juga di kemukakan oleh Celluci, Anthony J dan David L. De Vries dalam Mas'ud (2004) juga mengembangkan indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senangnya karyawan akan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu senang atau tidak senangnya karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan, yaitu sikap senang atau tidak senangnya karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
4. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senangnya karyawan akan perlakuan dari pemimpin.

#### **2.1.3.4. Dampak Ketidakpuasan Kerja**

Menurut Robbins dalam Wibowo (2015: 144), dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model teoritik dinamakan *EVLN-Model*, yang terdiri dari *exit*, *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja tersebut dibedakan dalam dua dimensi: konstruktif/distruktif dan aktif/pasif, sebagaimana digambarkan di bawah ini.

**Gambar 2. 3: Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**



Sumber: Robbins dalam Wibowo (2015)

1. *Exit*. *Exit* merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. *Voice*. *Respon voice* termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.
3. *Loyalty*. *Respon loyalty* berarti secara positif, tetapi secara optimistik menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.
4. *Neglect*. *Respon neglect* secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Perilaku *exit* dan *neglect* mencakup variabel kinerja kita: produktivitas, kemangkiran, dan pergantian. Tetapi model ini memperluas respon pekerja termasuk *voice* dan *loyalty*, perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi tidak menyenangkan atau menyegarkan kondisi kerja memuaskan.

#### **2.1.4. Turnover Intention**

#### 2.1.4.1. Pengertian *Turnover Intention*

Karyawan sebagai human capital adalah pemegang kendali utama berjalannya roda organisasi, terlebih kepada karyawan yang memberikan kontribusi yang baik, sehingga untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki tentunya merupakan perkara yang tidak mudah bagi perusahaan. Perusahaan harus mampu mengontrol *turnover intention* karyawan karena perilaku turnover akan berpengaruh terhadap dinamika perusahaan.

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan turnover sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut Robbins dan Judge (2015: 225) menyatakan bahwa: "*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain".

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa *turnover intention* menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang *turnover intention* hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya. Namun dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan

pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

Jika dilihat dari segi ekonomi, berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja lain tentu membuat perusahaan akan mengeluarkan cost yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan recruitment, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Seperti yang dikemukakan oleh Adriani dkk (2020: 95) "turnover dapat membahayakan perusahaan dari segi dana, sumber daya, dan motivasi. Jika turnover karyawan terjadi, perusahaan kehilangan sejumlah pekerja, kerugian ini harus diganti dengan pekerja baru, sehingga perusahaan harus mengeluarkan anggaran untuk melakukan perekrutan"

*Turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

*Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan.

Panggabean (2004:91) mendefinisikan *intention to turnover* adalah: "keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan sengaja dan sadar", artinya

karyawan tersebut secara mandiri memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan dari perusahaan itu dengan sengaja. *Turnover* (Perputaran) sangat penting bagi manager karena mengganggu kontinuitas organisasi dan memerlukan anggaran yang sangat mahal.

Menurut Nafiudin dan Umdiana (2017:73) bahwa: "Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu". Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari turnover. Model konseptual dan model empiris tentang *turnover intention* memberikan dukungan kuat terhadap proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (*actual behavior*). *Turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dalam masa beberapa bulan yang akan datang.

Dari beberapa penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa intensi turnover adalah keinginan dari seorang karyawan untuk berpindah dari pekerjaannya atau dapat juga diartikan dimana seseorang meninggalkan organisasinya.

#### **2.1.4.2. Jenis-Jenis *Turnover Intention***

Turnover dibedakan menjadi perilaku berpindah kerja secara sukarela (*voluntary turnover*) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (*avoidable*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable*) perusahaan. Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) hal menurut Kasmir (2016:321), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau

mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

## 2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Malthis dan Jackson (2016: 118) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya:

### 1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau

penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

## 2. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

Menurut Suwandi & Indriantoro (2003:3) turnover dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Voluntary turnover* yang dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua:
  - a. *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.
  - b. *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan.

2. *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

Menurut Harnoto (2012) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: “absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan”.

1. Absensi yang meningkat Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
2. Mulai malas bekerja Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
4. Peningkatan protes terhadap atasan Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya

berhubungan dengan balas jasa atau aturan yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

#### **2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Turnover Intention***

*Turnover intentions* pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Turnover diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Heidjrachman dan Husnan, 2015: 34).

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Turnover Intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Menurut Price dalam Kusbiantari (2013:94) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* terdiri dari:

#### Faktor Lingkungan

1. Tanggungjawab kekerabatan terhadap lingkungan. Semakin besar rasa tanggungjawab tersebut semakin rendah *turnover intention*.
2. Kesempatan kerja. Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di Bursa kerja, semakin besar *turnover intention*-nya.

#### Faktor Individual

1. Kepuasan kerja. Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intensi turnover-nya.
2. Komitmen terhadap lembaga. Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*-nya.
3. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja. Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *turnover intention*-nya.
4. Niat untuk tetap tinggal. Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*-nya.
5. Pelatihan umum/peningkatan kompetensi. Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan keterampilan diantara karyawan, semakin kecil *turnover intention*-nya.
6. Kemauan bekerja keras. Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*-nya.
7. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya.

Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku mencari peluang kerja lain, dan menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

#### **2.1.4.4. Indikator *Turnover Intention***

Turnover yang terjadi pada perusahaan tentu saja tidak terjadi begitu saja. Terdapat beberapa faktor menurut Mobley (2011) yang mendasari pekerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan, yaitu:

##### **1. Faktor Eksternal**

###### **a. Aspek Lingkungan**

Aspek lingkungan mencakup tersedianya pilihan pekerjaan yang lain serta tingkat pengangguran dan inflasi yang dapat mempengaruhi pergantian karyawan.

###### **b. Aspek Individu**

Dalam aspek ini, usia serta masa kerja menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi keinginan pengunduran diri karyawan.

##### **2. Faktor Internal**

###### **a. Budaya Organisasi**

Kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja serta kepuasan terhadap rekan-rekan kerja dapat menjadi salah satu penyebab turnover karyawan.

###### **b. Gaya Kepemimpinan**

Keinginan karyawan untuk mengundurkan diri diantaranya ditentukan dengan gaya kepemimpinan pemimpin perusahaan.

###### **c. Kompensasi**

Faktor remunerasi serta kepuasan terhadap pembayaran menjadi salah satu faktor dalam keinginan pengunduran diri karyawan.

###### **d. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja secara keseluruhan serta kepuasan terhadap bobot pekerjaan menjadi salah satu aspek internal.

e. Karir

Jenjang karir yang terarah dan adil menjadi salah satu faktor internal yang mempengaruhi turnover karyawan.

## **2.1.5. Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target atau sasaran/kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Moehariono (2014:68)

Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:548) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengenakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Moehariono (2014:69) juga berpendapat,

arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan.

Kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sulistiyani dan Rosyida (2018:11) menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *performance* “sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

#### **2.1.5.2. Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja adalah pengukuran hasil kerja yang dinilai perusahaan selama periode tertentu. Menurut Bangun (2012:231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Penilaian kinerja juga harus dilaksanakan secara adil, yaitu penilaian harus dilaksanakan pada semua karyawan agar tercipta keadilan pada penilaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan, jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan, demikian dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam Priansa (2014:272).

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di

tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan. Pengukuran atau penilaian kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Moeheriono (2014:95).

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagiaian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yng bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menilai kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai karyawan. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasehat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan.

Malthis dan Jackson (2016:382-383), penilaian kinerja adalah : “suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau penyelia”. Penilai untuk menilai kinerja, tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu, biasanya akhir tahun,

kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, serta keperluan yang berhubungan dengan ketentuan kerjaan lainnya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Dessler (2016:76) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu

5. Cooperative Penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. Inisiatif. Penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
7. Personal quality. Penilaian responden tentang kepribadian, keramahan dan integritas pribadi. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama.

Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Handoko (2018:135) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Kemudian Sudarmanto (2018:11) mengemukakan bahwa “dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat bagi banyak pihak”.

Kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan karyawan yang berperan

aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

### **2.1.5.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux, dalam Priansa (2014:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu atau hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.
2. Kualitas pekerjaan Kualitas pekerjaan berhubungan dengan standar hasil yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan karyawan. Dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar berupa ketelitian, kerapian, dan kelengkapan yang telah ditetapkan.
3. Ketepatan waktu Karyawan dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Kemandirian Kemandirian berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.
5. Inisiatif Inisiatif dalam penyelesaian tugas yang artinya karyawan memutuskan atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan benar tanpa harus diberi tahu.

6. Kerjasama Berkaitan dengan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.

Senada dengan Mathis dan Jackson (2011: 378), yang memberikan indikator meliputi:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketetapan waktu dan hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

## 2.2. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran yang jelas terhadap hasil penelitian, untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Untuk lebih jelasnya hasil penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 2. 1: Matriks Tinjauan Empiris**

Nama	Judul Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
Ary Wira Andika & Ni Putu Irmayanti (2021)	Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Sinarartha Bali Money Changer Kabupaten Badung	analisis regresi linear berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja PT. Sinarartha Bali <i>Money Changer</i> sebesar 71,7% sedangkan sisanya sebesar 28,3 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.</li> <li>- stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>- bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian juga konflik kerja berpengaruh</li> </ul>

			negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinarartha <i>Bali Money Changer</i> .
Franly J. Rauan & Bernhard Tewal (2019)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Tropica Coco Prima Di Lelema Kabupaten Minahasa Selatan	analisis regresi linear berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivasi, lingkungan kerja fisik dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>- Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>- Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>
Ardiyana (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Job Insecurity Terhadap <i>Turnover Intention</i> Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Empiris pada Karyawan PT. Oriental Seed Indonesia)	analisis regresi linear berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan PT. Oriental Seed Indonesia. Hal ini memperlihatkan bila stres kerja tinggi akan menurunkan tingkat <i>turnover intention</i> pada PT. Oriental Seed Indonesia.</li> <li>- Stres Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan kalau stres kerja tinggi didapatkan karyawan maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.</li> </ul>
Rosi (2020)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Yang Dimediasi Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada PT. Kemilau Bintang Timur Cirebon)	Structural Equation Modelling (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i></li> <li>- stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, untuk kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> tidak berpengaruh signifikan</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>- Hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasi tidak signifikan artinya komitmen organisasi tidak mampu memediasi stres kerja dan kepuasan kerja.</li> </ul>
Wirya, Andiani & Telagawathi (2020)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bpr Sedana Murni	metode analisis jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</li> <li>- stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja</li> <li>- stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</li> <li>- kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sedana Murni.</li> </ul>
Annisa (2017)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	analisis regresi linier berganda & Uji Sobel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- stres kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan</li> <li>- kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening, karena kepuasan tidak dapat menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara variabel stres kerja melalui kepuasan terhadap kinerja.</li> </ul>
Kristine (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT.	analisis jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karena faktor self-esteem.</li> </ul>

	MITRA KARYA JAYA SENTOSA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja.</li> <li>- Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</li> </ul>
Jamal, Firdaus, Bakhtiar & Sanjaya (2021)	Pengaruh Komitmen Dan <i>Turnover Intention</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Structural Equation Modelling (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komitmen terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.</li> <li>- <i>Turnover Intention</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan.</li> </ul>
Asmara (2017)	Pengaruh <i>Turnover Intention</i> terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya	analitik observasional dengan desain penelitian <i>cross sectional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>turnover intention</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai p atau signifikansi sebesar 0,03 dan lebih kecil dari <math>\alpha = 5\%</math> (0,05). Dapat disimpulkan bahwa <i>turnover intention</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
Anindasari (2016)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat stres kerja kategori rendah</li> <li>- Kepuasan kerja kategori sedang</li> <li>- Kinerja berada pada kategori tinggi</li> <li>- Pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,143</li> <li>- Pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,799</li> </ul>
Pricelda & Pramono (2021)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan <i>Turnover Intention</i> sebagai Mediasi pada Karyawan PT Farmasi XYZ dalam Masa Pandemi COVID-19	Structural Equation Modelling (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i></li> <li>- lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i></li> <li>- beban kerja dan <i>turnover intention</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja</li> <li>- lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>- stres kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja</li><li>- <i>turnover intention</i> merupakan mediasi penuh untuk variabel stres kerja, mediasi sebagian untuk beban kerja, dan bukan mediasi untuk lingkungan kerja.</li></ul>
--	--	---