

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ernie dan Kurniawan (2018:13) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penetapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat di pelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Menurut Fahmi (2016:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Sutrisno (2017:6) mengartikan bahwa 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 bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat di tarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia

harus di pelihara agar dapat bekerja sama dengan baik dan dapat mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas yang sudah diatur sehingga dapat mencapai tujuan (goal).bersama.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Kemudian fungsi operasional meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, penintegrasian, pemeliharaan, sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

### a. Fungsi Manajerial

Berikut merupakan fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) adalah sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mebantu terwujudnya tujuan. Perencanaan di lakukakan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program pemberhentian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3) Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan., karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

## 4) Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) ada 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, diantaranya adalah :

1) Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3) Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### 4) Penintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

### 5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 7) Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap perusahaan akan menetapkan tujuan yang akan di capai oleh organisasi tersebut. Tujuan MSDM secara tepat sangat sulit untuk di rumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi,

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2019:7), tujuan MDSM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## 2.1.2 Stres Kerja

### 1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Fahmi (2016:278) mengemukakan bahwa stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus di biarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya karena stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut bisa menekan jiwanya.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Komarudin (2018:75) stres kerja merupakan perasaan tertekan yang di alami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sementara menurut Nursyamsistres dalam Dewi dan Sriathi (2019:365) kerja adalah konseptualisasi seorang individu dalam reaksi kerja terhadap karakteristik lingkungan yang akan dihadapi oleh karyawan, termasuk di dalamnya adalah berupa ancaman yang kemungkinannya juga akan ditemui.

Dari beberapa pendapat para ahli, stres kerja dapat disimpulkan bahwa adanya tekanan yang berpengaruh pada peningkatan emosi sumber daya manusia di organisasi tersebut yang dapat menyebabkan perasaan yang tidak tenang hingga mempengaruhi pada kesehatannya.



## 2. Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Menurut Sunyoto dalam Nofiansyah (2019:30) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi yang bisa dijadikan acuan untuk mengetahui stres yang disebabkan oleh pekerjaan, diantaranya :

### a. Penyebab Fisik

#### 1) Kebisingan

Kebisingan yang terus-menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui bahwa terlalu tegang juga menyebabkan hal yang sama.

#### 2) Kelelahan

Masa kelelahan juga dapat menyebabkan stres karena kemampuan kerja seorang karyawan menurun. Kemampuan kerja karyawan yang menurun akan menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stress.

#### 3) Penggeseran Kerja

Mengubah pola kerja secara terus-menerus dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan telah terbiasa dengan pola kerja yang lama dan telah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan lama.

#### 4) Jetleg

*Jetleg* adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Untuk itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh dimana terdapat perbedaan waktu, agar istirahat minimal 24 jam sebelum melakukan sesuatu aktivitas.

#### 5) Suhu dan kelembaban

Bekerja dalam suhu yang terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Begitupun sebaliknya, suhu yang terlalu rendah dapat mengakibatkan hal yang sama terhadap karyawan.

##### b. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Hal ini dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, volume kerja yang terlalu banyak dan sebagainya.

##### c. Sifat Pekerjaan

###### 1) Situasi baru dan asing

Menghadapi situasi yang baru dan asing dalam pekerjaan, seseorang akan terasa tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.

## 2) Ancaman Pribadi

Suatu tingkat kontrol/pengawasan yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya.

## 3) Percepatan

Stres dapat terjadi jika ketidak mampuan seseorang dalam memacu pekerjaan. Kecepatan seseorang dalam memacu pekerjaannya merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan.

## 4) Ambiguitas

Kurang kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang.

## 5) Umpan Balik

Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu standar kerja yang tidak jelas dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

## d. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Terdapat sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat

mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal ini merupakan sumber stres bagi seseorang.

e. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami di rumah, seperti ketidakcocokan suami istri. Masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang. Hal-hal seperti ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Menurut Fahmi (2016:278) stres yang di alami oleh seseorang di bagi menjadi dua faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu :

1. Stres kerja karena tekanan dari dalam atau faktor internal, kondisi ini biasanya membuat seseorang benar-benar berada dalam keadaan yang tidak nyaman.
2. Stres karena tekanan dari luar atau faktor eksternal, kasus faktor eksternal dapat disebut dengan kondisi tekanan pekerjaan dari tempat bekerja.

### **4. Dampak Stres kerja**

Menurut Fahmi (2016:279) ada empat dampak dari stres kerja pada karyawan yaitu:

1. Sulit berfikir fokus
2. Nafsu makan berkurang
3. Terjadinya penurunan produktivitas organisasi

4. Tingkat keamanan perusahaan menjadi lebih lemah

## 5. Cara Mengatasi Stres Kerja

Pada setiap orang memiliki kemampuan yang tidak sama dalam menghadapi stres kerja, semua tergantung pada daya tahan masing-masing. Jika daya tahan pada seseorang tersebut lemah, maka akan mengalami kesulitan dalam menghadapi stres kerja. Menurut Mangkunegara dalam Fahmi (2016:158) terdapat 3 pola cara mengatasi stres kerja, adalah sebagai berikut-

1. Pola Sehat

Mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan baik sehingga tidak merasa adanya tekanan, meskipun tekanan banyak.

2. Pola Harmonis

Dapat mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan dengan cara mengelola waktu secara teratur.

3. Pola Patologis

Cara ini dapat meningkatkan daya tahan pribadi namun berdampak pada gangguan fisik maupun sosial-psikologis, cara ini kurang baik karena dapat menimbulkan masalah.

## 6. Pendekatan Stres Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Fahmi (2016:157) ada empat pendekatan pada stres kerja adalah sebagai berikut :

### 1. Pendekatan Dukungan Sosial

Dengan adanya aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan, seperti ,bermain game dan lelucon pada saat jam istirahat kerja.

### 2. Pendekatan melalui meditasi

Biasanya di lakukan oleh karyawan dengan cara menenangkan emosi atau bagi yang beragama islam bisa dengan solat dan berzikir.

### 3. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini melalui bimbingan medis seperti psikolog agar karyawan dapat menghilangkan rasa stres.

### 4. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini dilakukan sebelum terjadinya stres. Dalam pendekatan ini karyawan secara berkelanjutan sesuai periode waktu yang telah di tentukan memeriksa kesehatannya secara teratur.

## 2.1.3 Komitmen Organisasi

### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Luthans dalam Srilugaivi dan Nirmalasari (2019:815) komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan perhatian di nyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Sementara menurut Luthnas dalam Mandeno (2017:21) komitmen organisasi itu sendiri

diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan yang merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Sedangkan menurut Meyer *and* Allen dalam setiyowati (201:17) mendefinisikan komitmen organisasional adalah kondisi psikologis hubungan karyawan dengan perusahaan dan dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan atau meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan para ahli tersebut, dapat di tarik kesimpulan bahwa komitmen organisasai adalah perasaan yang muncul pada pekerja atau bentuk perilaku seseorang terhadap suatu organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian suatu tujuan dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan manjadi anggota di dalam organisasi dan kemauan karyawan berkorban demi pencapaian tujuan.

## **2. Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Newstorm dalam Mandeno (2017:22) ada tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

### **a. Komitmen Afektif**

Komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, tingkat keterikatan anggota pada organisasi di dasarkan seberapa bail

perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen organisasi adalah keinginan berkarir di organisasi tersebut dan rasa percaya terhadap organisasi.

b. Komitmen Berkelanjutan

Adalah komitmen individu yang di dasarkan pertimbangan tentang apa yang harus di lakukan bila meninggalkan organisasi, karyawan biasanya mempertimbangan untung dan rugi jika masih bertahan. Oleh karena itu, karyawan yang masih bertahan biasanya di karenakan pemenuhan kebutuhan hidup. Indikator komitmen berkelanjutan adalah kehilangan pendapatan jika meninggalkan organisasi dan pilihan alternatif di organisasi lainnya.

c. Komitmen Normatif

Adalah suatu rasa yakin seseorang terhadap organisasi, seseorang tetap bertahan pada suatu organisasi dengan loyalitas yang tinggi. Indikator Komitmen Normatif adalah merasa bertanggung jawab untuk bekerja dengan baik dan keinginan membalas jasa kepada perusahaan.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Untuk melihat faktor-faktor dari komitmen organisasi, maka terlebih dahulu perlu untuk melihat dimensi dari komitmen organisasi itu sendiri. Karena dari dimensi ini, kita kan lebih jelas



melihat aspek apa saja yang menjadi faktor-faktor komitmen organisasi.

Menurut Minner dalam Hartati (2020:43) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- a. Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang emmang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja atau etis.

#### **4. Dampak Komitmen Organisasi**

Menurut Luthnas dalam Mandeno (2017:24) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap :

a. Kinerja Yang Tinggi

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang tinggi. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan cenderung tinggi.

b. *Turnover* Yang Rendah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover* yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan karyawan tersebut untuk keluar akan cenderung rendah.

c. Absensi Yang Rendah

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap absensi yang rendah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kecenderungan ketidakhadiran karyawan akan cenderung rendah.

### 3.1.4 Kepuasan Kerja

#### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Jex dalam Sinambela (2018:302) kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung

Menurut Robbins dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang,

yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

.Sedangkan menurut Robbins dalam Prasetyowati (2018:26), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah respon pegawai atau perasaan senang atau tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang melibatkan aspek-aspek tertentu dan memberikan penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat bekerja.

## **2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dalam Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, diuraikan sebagai berikut :

### **a. Pekerjaan Yang Menantang Secara Mental**

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampaun, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan,

sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. *Reward* Yang Memadai

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status social.

c. Kondisi Kerja Yang Mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah,

menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega Yang Mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

### 3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan Dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak

manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### 4. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu :

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa :

- 1) *“Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job”*. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- 2) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.
- 3) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. (*Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input* – *outcome* dirinya dengan perbandingan *input* – *outcome* pegawai lain. Jadi,



apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

a. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

1) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

2) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan

juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

### 3) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

## 5. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sinambela (2018:310), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu :

### a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait

dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan.

b. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya, yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

c. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

d. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercermin bahwa yang

berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

e. *Komponen Genetik (Dispositional/Genetik Components)*

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

Dari kelima faktor tersebut sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua faktor saja, yaitu (a) faktor kerja (gaji yang bagus, aktivitas pekerjaan yang bervariasi) ; (b) perbedaan individu (harga diri) dan faktor tidak terkait dengan pekerjaan (kepuasan keluarga).

### **3.1.5 Turnover Intention**

Rivai dalam Hafni dan Sari (2019:57) *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satutempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Sementara menurut Setiyowati dalam (2019:26) Hartati menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan *turnover intention* ini di antaranya adalah untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik.

Sedangkan menurut Sudiro dalam Nofiansyah (2019:21) Perputaran karyawan adalah tingkat perpindahan melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Di dalam arti yang halus, turnover diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan.

Dari beberapa definisi menurut para ahli tentang *turnover intention* yang dikemukakan oleh beberapa ahli dari tahun ke tahun memiliki makna yang sama yaitu keinginan dari karyawan untuk keluar dari perusahaan dan berpindah pekerjaan.

### **1. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Mobley *et al* dalam Setiyowati (2019:27) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas :

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

tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

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

## 2. Indikator Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Harnoto dalam Setiyowati (2019:27) *turnover intention* dapat ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, meliputi :

- a. Absensi Yang Meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang meningkat. Tingkat tanggungjawab karyawan dalam fase ini sangat kurang jika dibandingkan dengan sebelumnya.

- b. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientase karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

- c. Peningkatan dalam tata tertib dalam bekerja.

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan ini sangat sering meninggalkan tempat kerja saat jam-jam kerja sedang berlangsung. Maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang akan melakukan pindah kerja lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan organisasi. Materi yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau tidak sependapat dengan keinginan karyawan yang bersangkutan.

e. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan. Jika perilaku karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru karyawan ini akan melakukan *turnover*.

### 3. Faktor-Faktor *Turnover Intention*

Menurut Robbins dalam Hartati (2019:25) factor-faktor yang mempengaruhi *turnover* dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu :

- a. *Organizational-level characteristics*, terdiri dari lima bagian yaitu struktur organisasi, *job design*, stres kerja, *reward pension plans*, dan *performance evaluationsystem*.

- b. *Group-level characteristics*, terdiri dari dua bagian yaitu kelompok demografik dan *group cohesiveness*.
- c. *Individual-level characteristics* terdiri dari lima bagian, yaitu usia, masa kerja, status marital, kepuasan kerja, dan *personality-jobfit*.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujukan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Diteliti	Metode Dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Lestari dan Mujiati 7 (6). Tahun 2018. Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan kerja Karyawan Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Stres Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepuasan kerja Karyawan (X3) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .



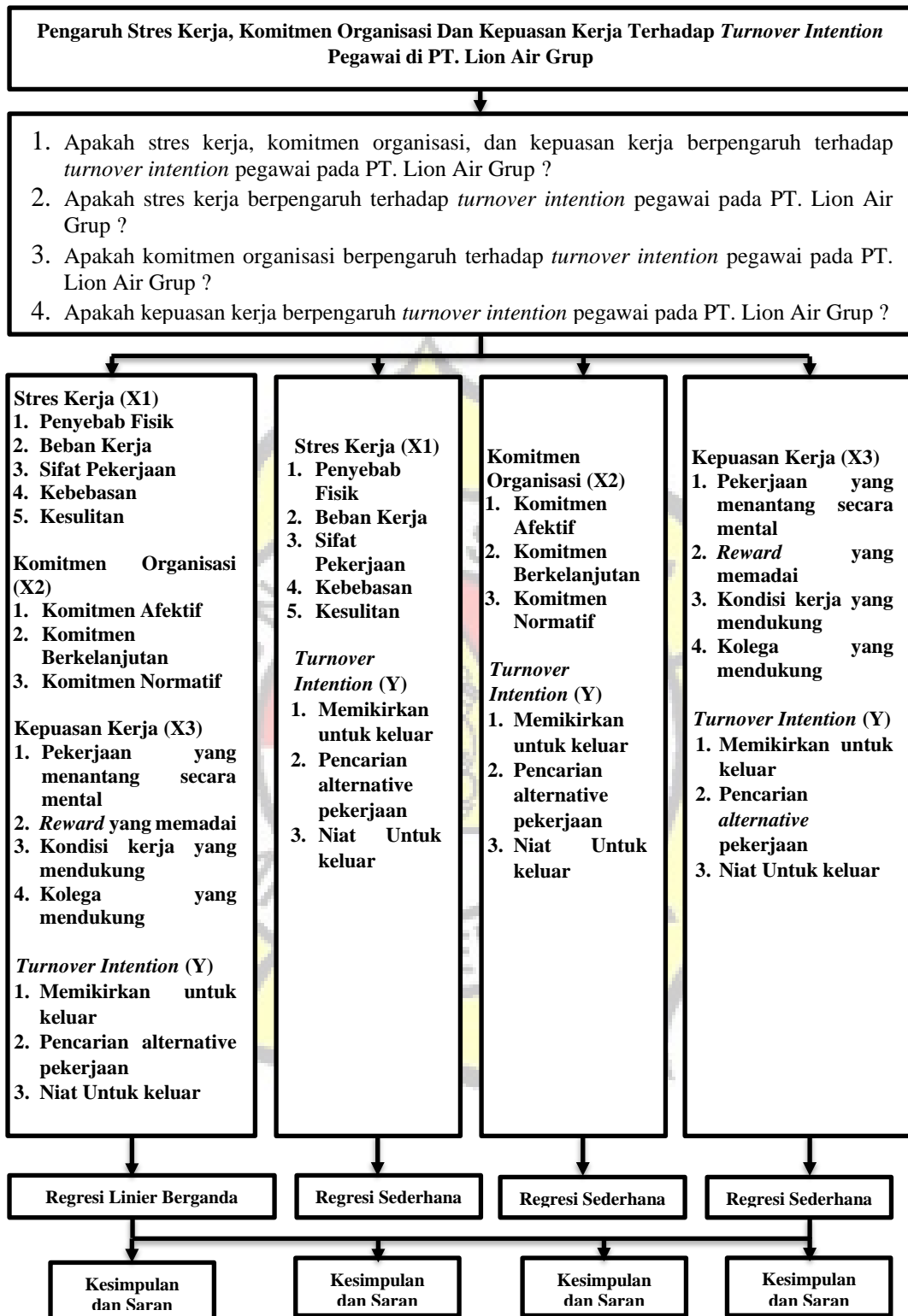
No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Diteliti	Metode Dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
2.	Monica dan Putra 6 (3). Tahun 2017. Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Stres Kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> . Hasil yang didapatkan selanjutnya yaitu, komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Penelitian juga mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
3.	Andriani 20 (2). Tahun 2018 Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Trunover Intention</i> Perusahaan Otomotif	Stres Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) terhadap <i>Trunover Intention</i> (Y)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan kausalitas. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Diteliti	Metode Dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
4.	Ardianto dan Bukhori 2 (1). Tahun 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2) dan Stres Kerja (X3) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif  Teknik analisis data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian. kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh positif sedangkan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intentions</i> .
5.	Fitriantini dkk 8 (1). Tahun 2020. Pengaruh Beban Kerja, kepuasan kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di RSUD Kota Mataram	Beban Kerja (X1), kepuasan kerja (X2) dan Stres Kerja (X3) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif.  Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis SEM	Hasil penelitian. Dengan demikian bahwa beban kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , stress kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ,

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel Diteliti	Metode Dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
6.	Hafni dan Sari 7 (1). Tahun 2019. Analisis Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Wiradaja Prima Kencana Pekanbaru	Kompensasi (X1), Stres Kerja (X2) dan Loyalitas Karyawan (X3) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Hasil penelitian. stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.

### 2.3 Kerangka Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh stres komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pegawai tetap pada PT. Lion Air Grup maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.2 sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

Sumber: Data diolah peneliti, tahun 2021

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Apakah stres kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada PT. Lion Air Grup ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara stres kerja (X1), komitmen organisasi (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup .

Ha: Terdapat pengaruh antara stres kerja (X1), komitmen organisasi (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup.

2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada PT. Lion Air Grup ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara stres kerja (X1) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup .

Ha: Terdapat pengaruh antara stres kerja (X1) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup.

3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai pada PT. Lion Air Grup ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara komitmen organisasi (X2) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup.

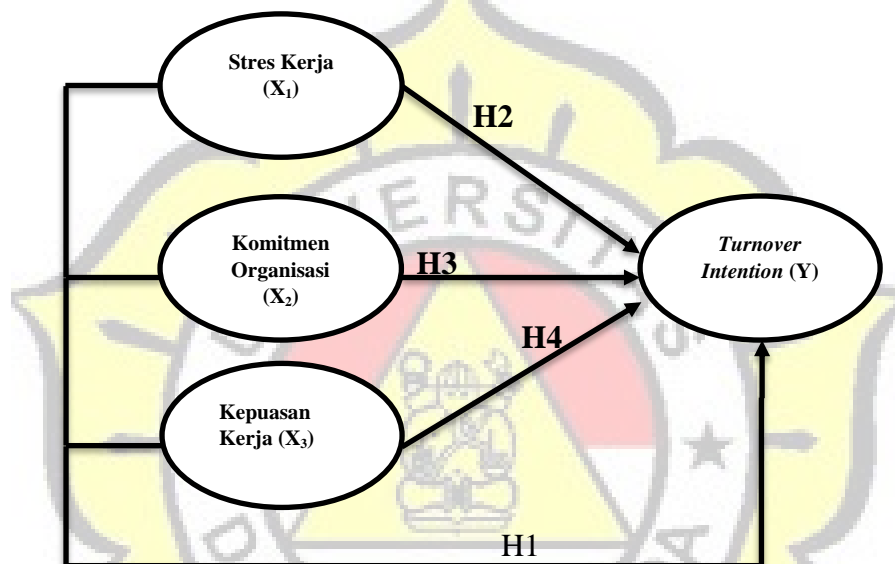
Ha: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X2) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup.

4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh *turnover intention* pegawai pada PT.

Lion Air Grup ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup.

Ha: Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap *turnover intention* (Y) pegawai pada PT. Lion Air Grup .



**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai antara hubungan variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni stres kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) dan satu variabel dependen yaitu *turnover intention* (Y). Dimana stres kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi *turnover intention* (Y).