

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. The Inverted-U Theory

Menurut Srivastava & Krishna (1991) pada The Inverted-U Theory adalah hubungan yang mewakili penggabungan antara teori negatif (stres itu buruk) dengan teori positif (stres itu baik), dengan menyatakan bahwa peningkatan stres itu baik berada sampai titik tertentu, lebih dari titik tersebut maka dianggap buruk. The Inverted-U Theory diciptakan oleh psikolog bernama Robert Yerkes dan Jhon Dodson pada tahun 1908. Teori ini telah teruji oleh waktu, dalam teori ini menggambarkan hubungan yang jelas antara tekanan dan kinerja. Pada penelitian aslinya, tekanan diberikan kejutan listrik untuk memotivasi seekor tikus dapat melarikan diri dari labirin. Teori ini mendapatkan namanya dari sebuah kurva yang dibuat ketika korelasi antara tekanan atau gairah dan kinerja ditampilkan pada sebuah grafik (Yerkes R.M and Dodson, 1908).

Menurut Yerkes dan Dodson, kinerja puncak tercapai ketika tingkat tekanan yang dialami sesuai dengan pekerjaan yang kita lakukan. Saat kita berada dibawah tekanan yang terlalu banyak atau terlalu sedikit, kinerja menurun dan terkadang sangat parah. Teori Inverted-U menunjukkan bahwa tekanan bisa positif sampai pada titik tertentu. Stres bagaimanapun tidak akan pernah positif. Ketika tingkat tekanan yang kita alami tepat untuk pekerjaan yang kita lakukan, kita dapat terstimulasi dengan cara yang bermanfaat yaitu dapat termotivasi, terlibat, dan bersemangat untuk melakukan yang terbaik. Tetapi stres terjadi ketika orang merasa lepas kendali, dan itu adalah hal yang sepenuhnya negatif. Teori Inverted-U adalah tentang menggunakan tekanan dengan bijak, selalu sadar di mana manfaat berakhir dan stres dimulai. Dampak dari tekanan yang rumit ini, terdapat empat faktor kunci yang dapat mempengaruhi bagaimana teori ini diberlakukan, yaitu tingkat keahlian (*Skill Level*), kepribadian (*Personality*), kecemasan sifat (*Trait Anxiety*), dan kompleksitas tugas (*Task Complexity*).

Tingkat keahlian (*Skill Level*) adalah tingkat keterampilan yang dimiliki seseorang dengan tugas yang diberikan akan secara langsung mempengaruhi

kinerjanya, baik dari segi sikap maupun hasil kerjanya. Tugas baru mungkin cukup memiliki tantangan, tetapi kemudian terasa mudah dengan beberapa bentuk tekanan lebih untuk membantu karyawan dalam menjalankan perannya. Untuk menyeimbangkan keadaan ini, seseorang memerlukan orang lain, sehingga mereka merasakan tekanan positif yang optimal. Peningkatan keterampilan dan kepercayaan diri ini dapat membawa manfaat bagi individu karyawan maupun organisasi.

Kepribadian (*Personality*) yang dapat mempengaruhi seberapa baik kinerja yang dilakukan. Sebagai contoh beberapa psikolog percaya bahwa seorang ekstrovert cenderung tampil lebih baik pada situasi tekanan tinggi, sebaliknya dengan seorang introvert yang dapat tampil lebih baik dengan sedikit tekanan. The Inverted-U Theory ini mendorong orang untuk mencocokkan kepribadian masing-masing individu dengan orang sekitar dan dengan tugas yang sesuai. Pengamatan, pengetahuan mendetail mengenai individu, dan komunikasi terbuka adalah sesuatu yang penting saat seorang individu mengalokasikan peran dan tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan. Seorang individu bisa saja mengalami berbagai bentuk tekanan pribadi, maka perlu menetapkan tenggat waktu dan mengalokasikan tugas dengan tepat apabila seorang sedang berada di situasi dibawah tekanan seperti ini.

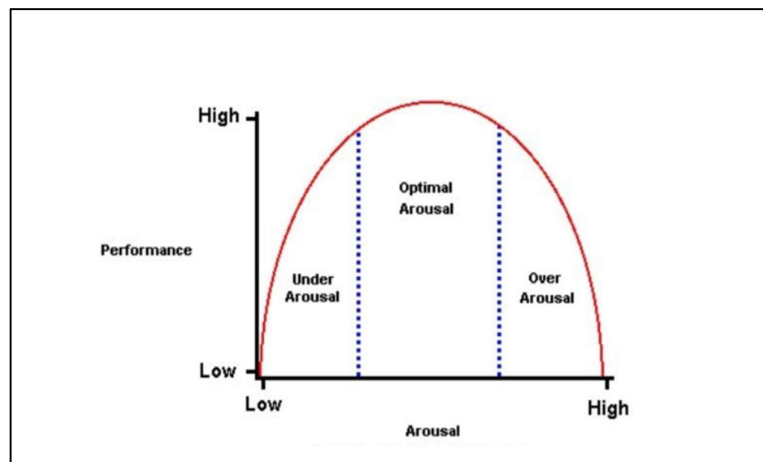
Kecemasan sifat (*Trait Anxiety*) adalah kecemasan pikiran sebagai tingkat “pembicaraan diri” seseorang. Orang yang memiliki percaya diri tinggi cenderung tampil lebih baik dibawah tekanan, karena *self-talk* mereka yang dapat dikendalikan yang berarti mereka tetap dapat berkonsentrasi penuh pada situasi yang dihadapi. Sebaliknya dengan orang yang mengkritik atau mempertanyakan diri sendiri cenderung terganggu oleh *self-talk* mereka yang dapat menyebabkan kehilangan fokus di situasi yang menantang. Semakin banyak orang yang mampu menurunkan kecemasan mereka mengenai suatu tugas dengan melakukan latihan dan berpikir secara positif maka semakin baik kinerja yang mereka keluarkan.

Kompleksitas tugas (*Task Complexity*) adalah situasi yang menggambarkan tingkat perhatian dan upaya yang harus dilakukan seseorang dalam suatu tugas untuk dapat menyelesaikannya dengan baik. Orang dapat melakukan aktivitas sederhana dibawah tekanan yang cukup tinggi, sedangkan aktivitas kompleks lebih baik dilakukan dilingkungan yang tenang dan bertekanan tinggi. Ketika tingkat

keterampilan seseorang tinggi, mereka mungkin masih mendapat manfaat dari lingkungan yang tenang untuk melakukan pekerjaan mereka yang paling rumit. Sebaliknya dengan orang yang melkaukan tugas dengan kompleksitas rendah memerlukan stimulasi lebih agar merasa termotivasi dan mencapai potensinya.

Konsistensi pada teori linier positif, teori U terbalik ini menunjukkan bahwa stres kerja diperlukan untuk memotivasi kinerja pekerjaan yang optimal. Secara grafis, tingkat tegangan optimal ini digambarkan pada pusat kurva U terbalik dimana tegangan sepanjang sumbu X, pertengahan merupakan stres dengan ukuran sedang dan kinerja berada di sepanjang sumbu Y berada pada puncaknya. Tingkat stres dibawah yang diperlukan untuk memotivasi kinerja pekerjaan yang optimal dikaitkan dengan kebosanan, gairah, dan aktivitas yang rendah, dan dipandang sebagai disfungsional. Pada tingkat atas diperlukan untuk memotivasi kerja optimal, U terbalik konsisten dengan garis negatif, meningkatnya tingkat stres ini berkaitan dengan kinerja pekerjaan.

Gambar 1.2. *The Inverted 'U' Theory*



Sumber : Arousal - the inverted 'U' theory

Dari gambar 1.2 diatas menjelaskan bahwa arousal atau gairah yang merupakan aktivasi dan kewaspadaan yang dialami seseorang. Teori ini mengusulkan bahwa kinerja akan meningkat ketika gairah meningkat tetapi ada di titik ambangnya. Setiap peningkatan gairah di luar titik ambang akan memperburuk kinerja. Pada tingkat gairah rendah, kualitas kinerja juga rendah. Pada tingkat gairah sedang, performa akan mencapai puncaknya. Ini dapat digambarkan sebagai

gairah yang optimal dan mungkin dialami ketika seorang karyawan berada di ‘zona’ yang tepat untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada tingkat gairah yang tinggi, kualitas kinerja memburuk. Ini dapat digambarkan sebagai sebuah kepanikan dan kemungkinan mengapa seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan buruk.

Cara paling sederhana untuk menggunakan Inverted-U Theory ini adalah menyadari ketika seorang pemimpin mengalokasikan tugas kepada anggota tim dan merencanakan beban kerja yang ada, mulailah dengan memikirkan tekanan yang ada. Jika seorang pemimpin khawatir seorang anggota tim mungkin berisiko kelebihan beban, maka dapat dilihat apakah sebagai seorang pemimpin dapat mengurangi tekanan dari mereka. Ini merupakan langkah sederhana untuk membantu anggota dalam meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Setiap orang memiliki kepentingan untuk dapat mempersingkat tenggat waktu, meningkatkan target utama, atau menambah tanggung jawab tambahan dengan terlebih dahulu saling berkomunikasi dan adanya kesepakatan yang jelas. Dari hal-hal tersebut, maka sebagai seorang pemimpin disarankan agar menyeimbangkan faktor yang dapat berkontribusi terhadap tekanan, sehingga anggota dapat melakukan kontribusi yang baik. Terlalu sedikit tekanan bisa sama dengan tingkat stresnya yang tinggi juga.

Seorang pemimpin harus mencoba memberi anggota tim tugas dan proyek dengan tingkat kerumitan yang sesuai dan bekerjalah untuk membangun kepercayaan pada anggota. Mulai mengelola segala hal negatif dalam tim dan latih anggota sehingga memiliki keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Seorang pemimpin juga diberikan tanggung jawab untuk dapat memotivasi dan memberdayakan anggota sehingga dapat membuat keputusan yang efektif untuk kemajuan organisasi.

2.1.2. Sumber Daya Manusia

2.1.2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia termasuk komponen penting yang ada di dalam organisasi untuk melakukan aktivitas. Sumber daya manusia (SDM) merupakan terjemahan dari “*human resources*”, namun ada ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” atau tenaga kerja. Bahkan sebagian orang menyetarakan SDM

ini dengan personal (personalia, kepegawaian, dan lain sebagainya). Sumber daya manusia memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karyaw (rasio, rasa, dan karsa). Potensi yang dimiliki SDM ini akan berpengaruh terhadap organisasi dalam mencapai tujuan.

Dengan adanya kemajuan teknologi, perkembangan informasi, modal dan memadainya bahan, tanpa adanya SDM, organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. Secara definisi Sumber Daya Manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi yang berupaya untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tempatnya bekerja (Sutrisno, 2017). Sumber daya yang paling penting dalam organisasi adalah orang yang mampu memberikan kerja, bakat, kreativitas dan semangat kepada organisasi. Konsekuensi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi, dan produktivitas kerja.

Secara umum SDM dalam organisasi terbagi menjadi tiga kelompok, sebagai berikut:

a. Investor

Investor adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang di capai perusahaan tersebut.

b. Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa baik secara pikiran dan tenaganya untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu melalui perjanjian kerja.

Posisi karyawan dalam perusahaan dibedakan menjadi:

1. Karyawan Operasional

Karyawan operasional adalah karyawan yang secara langsung wajib mengerjakan pekerjaannya sendiri sesuai dengan perintah yang diberikan oleh atasan.

2. Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah karyawan yang berhak untuk memberikan perintah kepada bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan akan dikerjakan sesuai dengan perintahnya.

c. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain atau bawahannya, serta memiliki tanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2. Pentingnya Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Sumber Daya Manusia merupakan asset vital yang ada dalam sebuah organisasi di perusahaan, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa tergantikan oleh sumber daya lainnya. Sekalipun teknologi yang digunakan, seberapa banyak dana yang dikeluarkan, tanpa adanya sumber daya manusia yang professional semuanya tidak akan bermakna. SDM dituntut memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tegilas oleh laju perubahan itu sendiri. Dengan dukungan SDM ini, harus diimbangi dengan orientasi yang besar terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dimanapun berada.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus memiliki nilai kompetensi. Terdapat lima karakteristik kompetensi menurut Spencer and spencer, yaitu sebagai berikut:

a. Motif (*Motive*)

Motif yang secara konsiten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Hal apa saja yang mendorong perilaku mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.

b. Sifat atau Ciri Bawaan (*Trait*)

Ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.

c. Konsep Diri (*Self Concept*)

Konsep diri ini memuat kepada sikap, nilai dari orang-orang terhadap apa yang dilakukan.

d. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang cukup kompleks. Biasanya dari

pengetahuan ini dapat mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas secara fisik dan mental tertentu.

2.1.3. Stres Kerja

1.1.1.1. Pengertian Stres Kerja

Ramadani et al., (2019) mengatakan stress adalah kondisi dinamis yang terjadi pada seorang individu yang bekerja ketika diharapkan dengan sebuah peluang, permintaan atau terkait dengan apa yang dilakukan individu yang memberikan hasil yang tidak pasti atau penting. Stres kerja adalah respon yang ditimbulkan karena seseorang dihadapkan pada suatu tekanan dan tuntutan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, sehingga seseorang tersebut tidak mampu untuk mengatasinya (Team, 2022). Menurut Paramarta (2020) stres kerja adalah ketidakseimbangan dengan kemampuan fisik dan psikis dalam mengemban pekerjaan yang diberikan oleh organisasi bisnis sehingga dapat berpengaruh terhadap berbagai aspek seperti aspek emosi, berpikir, dan bertindak.

Sedangkan Mangkunegara (2017) memberikan penjelasan stres kerja adalah suatu keadaan individu yang mendapatkan tekanan atau ketegangan dalam lingkungan kerjanya yang menimbulkan respon secara negatif dan merasa terbebani dalam menyelesaikan kewajibannya. Stress yang berlebihan akan berakibat ketidakmampuan individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Stres kerja menurut Cahya & Pragiwani (2020) adalah kondisi seorang individu merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang dapat mempengaruhi rasa emosional sehingga dapat menimbulkan suatu hambatan pada proses berfikir karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Stres adalah situasi yang dapat terjadi yang diakibatkan dari suatu tekanan tidak selaras dari seseorang dan lingkungan. Stres kerja dapat dilihat dari emosi yang tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang

berlebihan, tidak dapat rileks, merasa cemas, adanya ketegangan, gugup, tekanan darah meningkat dan dapat menimbulkan gangguan pencernaan (Asmike & Setiono, 2020). Karyawan dapat menanggapi kondisi tekanan yang ada di perusahaan atau di tempat kerja lainnya secara positif maupun negative. Dapat dikatakan positif dan merupakan suatu peluang apabila stres dapat mempengaruhi individu untuk meningkatkan usaha yang mereka kerjakan agar memperoleh hasil.

1.1.1.2. Jenis Stres

Menurut Paramarta (2020) secara garis besar stres kerja terdiri dari 2 jenis, yaitu:

1. *Eustress*

Merupakan hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif. Hal ini termasuk dalam kesejahteraan individu dan sebuah organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.

2. *Distress*

Merupakan hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negative, dan destruktif. Hal ini termasuk kedalam konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan dan kematian.

1.1.1.3. Faktor Stres Kerja

Menurut Ciamas et al., (2019) stres timbul dikarenakan beberapa faktor berikut:

1. Faktor Lingkungan

Berasal dari lingkungan organisasi yang meliputi perubahan sosial dan teknologi yang berakibatkan adanya perubahan gaya hidup masyarakat, perubahan ekonomi dan keuangan yang dapat mempengaruhi pola kerja seseorang.

2. Faktor Organisasi

Meliputi kondisi kebijakan dan strategi administrasi, struktur dan design organisasi, proses organisasi

3. Faktor Individu

Stres yang berakibat dari dalam diri individu yang muncul akibat konflik dan ambiguitas peran, beban kerja yang terlalu berat, dan kurangnya pengawasan dari pihak perusahaan.

2.1.3.4. Dampak Stres Kerja

Ciamas et al., (2019) mengatakan bahwa dampak negatif yang dapat terjadi kepada seorang karyawan apabila mengalami stres dalam bekerja sebagai berikut:

1. Menurunnya sistem kekebalan dan kesehatan tubuh

Seringkali stres kerja dapat berdampak kepada kekebalan dan kesehatan karyawan yang tidak jarang menimbulkan sakit perut, maag, mual, pening, meningkatkan detak jantung dan tekanan darah, dan penyakit kulit seperti gatal dan alergi.

2. Mempengaruhi kesehatan jiwa individu

Individu yang mengalami stres akan larut kedalam kesedihan, ketakutan, jengkel emosi, secara bertahap akan menimbulkan keadaan buruk seperti pelupa, tidak mampu untuk mengambil keputusan, kreativitas yang kurang, merasa cepat lelah, mengantuk, dan lemas.

3. Dapat merubah kepribadian individu

Individu semakin lama merasakan stres yang berlebihan dapat memulai suatu kebiasaan yang merupakan suatu bentuk pelarian dari semua ketakutan dan kegelisahan yang terjadi. Hal ini dilakukan sebagai bentuk untuk melindungi diri sendiri yang memiliki perubahan sikap secara cepat sebagai contoh menjadi pecandu narkoba, minuman beralkohol dengan ukuran berlebih, agresif, hingga kehilangan jati diri individu sebenarnya.

Menurut Haholongan (2018) gejala umum seseorang yang mengalami tingkat stres di tempat kerja meliputi:

1. Gejala tingkah laku
Perputaran karyawan bicara yang gagap, menimbulkan pusing kepala perubahan dalam metabolisme tubuh serta dapat menyebabkan serangan jantung.
2. Gejala kejiwaan
Adanya ketidakpuasan kondisi kerja, rasa jengkel, kelebihan peran dan sikap suka menunda-nunda pekerjaan.

2.1.3.5. Penyebab Stres Kerja

Menurut Asmike & Setiono (2020) indikator penyebab stres yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Lingkungan Fisik
Sumber stres ini mengacu pada kondisi dimana fisik dalam suatu lingkungan kerja harus dapat beradaptasi untuk memelihara keseimbangan diri individu diantaranya seperti kondisi penerangan di tempat kerja, temperature atau suhu udara, pertukaran atau sirkulasi udara, keamanan, tingkat kebisingan suatu tempat, dan keluasan wilayah tempat kerja.
2. Peran atau Tugas
Peran atau tugas termasuk kondisi dimana karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang sudah menjadi tugasnya, peran yang dia mainkan dirasakan terlalu berat atau menjalani berbagai peran pada satu tempat bekerja. Seorang karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan yang dikerjakan serta diharapkan dapat bertanggung jawab maka tidak akan timbul ambiguitas pekerjaan.
3. Interpersonal Stresor
Ketika karyawan dibagi dalam beberapa divisi di suatu departemen yang dikompetisikan untuk mencapai suatu target sebagai divisi terbaik dengan reward yang menggirukan serta tuntutan yang begitu banyak agar semua target tersebut tercapai.

4. Organisasi

Pengurangan jumlah karyawan merupakan salah satu penyebab timbulnya stres kerja yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih menetap.

2.1.3.6. Strategi Mengurangi Stres Kerja

Sisca et al., (2022) mengatakan terdapat 6 strategi yang dapat perusahaan lakukan untuk mengurangi stres yang terjadi pada karyawan seperti:

1. Seleksi dan penempatan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu
2. Melakukan penetapan tujuan yang jelas agar pekerjaan yang dilakukan dapat terarah
3. Mendesain ulang kembali pekerjaan
4. Melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dengan mengajak semua karyawan mengutarakan pendapatnya untuk mencapai tujuan bersama
5. Ciptakan komunikasi organisasi yang baik
6. Penyelenggaraan program kesejahteraan karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan

2.1.3.7. Dimensi Stres Kerja

Berikut merupakan dimensi stres kerja menurut Mangkunegara, (2017) sebagai berikut:

a. Beban Kerja

Beban kerja adalah tanggungan pekerjaan pada karyawan yang diberikan oleh perusahaan. Beban kerja dengan kapasitas berlebih dengan rentang waktu penyelesaian pekerjaan yang singkat akan cenderung membebani karyawan melalui pikiran dan tekanan. Semakin tinggi beban kerja yang ditanggung oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga tingkat stres yang dialaminya. Beban kerja dengan kapasitas tinggi harus disertai dengan rentang waktu penyelesaian pekerjaan yang lama juga.

b. Waktu Kerja

Hasil dari sebuah pekerjaan yang dijalani memiliki waktu penyelesaian yang berbeda sesuai dengan kebutuhan. Rentang waktu kerja yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan cenderung mencapai *output* yang maksimal. Jika karyawan menghadapi beban kerja yang tinggi namun dengan tuntutan waktu penyelesaian singkat, maka akan menimbulkan dampak stres kerja yang tinggi, hal ini berdampak pada pekerjaan yang harus dicapainya di perusahaan.

c. Umpan Balik

Seorang karyawan dapat merasa dirinya dihargai jika pekerjaan yang telah diselesaikannya mendapat *feedback* yang baik sesuai dengan harapan. Dengan adanya *feedback* ini, akan membuat karyawan merasa di apresiasikan dan dihargai oleh perusahaan. Namun sebaliknya, jika *feedback* yang diberikan tidak sesuai, maka karyawan cenderung akan merasa gelisah atas pekerjaan yang sudah diselesaikannya.

Selain hal tersebut, karyawan menginginkan adanya kritik dan saran yang membangun. Dengan adanya kritik dan saran ini dimaksudkan untuk karyawan mengetahui arah mana yang harus mereka ambil dalam bekerja. Jika karyawan merasakan kebingungan dan tidak memiliki arah dalam penyelesaian pekerjaannya dapat menimbulkan stres dan mengganggu bahkan menurunkan kinerjanya.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah situasi dimana seorang diberikan wewenang atau delegasi penuh untuk menanggung resiko, sebab dan akibat dari sebuah pekerjaan ataupun tugas lainnya yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab atas setiap pekerjaan yang dijalankan, baik dalam hal ketepatan waktu, kualitas yang dihasilkan dan manfaat yang didapatkan untuk perusahaan. Secara tidak langsung hal ini dapat menimbulkan stres kerja karena hal tersebut membebani dan menambah rasa ketakutan tersendiri dalam proses pencapaian tujuan pekerjaan.

2.1.4. Toxic Leadership

2.1.4.1. Pengertian Toxic Leadership

Menurut Tezcan Uysal, (2019) mengatakan *toxic leadership* sebagai pemimpin yang tidak cocok dalam lingkungan pekerjaan, sering menimbulkan rasa cemas, dan seringkali berkeinginan berbuat kurang baik kepada bawahan. *Toxic leadership* merupakan kombinasi dari sikap, motivasi, dan perilaku yang berpusat pada diri sendiri yang dapat menciptakan efek negative pada kinerja tugas, baik kepada organisasi maupun kepada bawahan langsung.

Sedangkan menurut Naeem & Khurram, (2020) mendefinisikan *toxic leadership* adalah individu yang berperilaku destruktif dan menampilkan karakteristik nonfungsional dan dapat memunculkan segitiga beracun sebagai akibat dari interaksi antara pemimpin, bawahan dan organisasi yang dapat mengakibatkan terciptanya kepemimpinan *toxic*.

Kepemimpinan jenis ini lebih memprioritaskan tujuan pribadi sendiri sebagai individu yang dapat menciptakan efek sangat serius, permanen, atau bahkan beracun kepada individu, organisasi, dan keluarganya. Menurut Bhandarker & Rai, (2019) *toxic leadership* melemahkan bawahan dengan membentak, mengkritik, mengejek, mengintimidasi yang dapat mengurangi kepercayaan diri, harga diri, dan kemajuan diri karyawan. Pemimpin ini tidak memotivasi karyawan dan lebih sering menciptakan gangguan yang dapat menyebabkan seorang karyawan berputus asa.

Menurut Tezcan Uysal (2019) *toxic leadership* memiliki tiga elemen utama di dalamnya, yaitu:

1. Kurangnya perhatian yang jelas terhadap kesehatan dan kesejahteraan bawahan
2. Kepribadian atau teknik interpersonal yang berdampak negatif terhadap iklim organisasi
3. Memiliki keyakinan terhadap bawahan bahwa pemimpin dimotivasi oleh kepentingan sendiri yang dapat berupa intimidasi, perundungan, manipulasi, tindak lanjut yang terlalu cepat, bersikap narsisme, dan berperilaku tidak bermoral

2.1.4.2. Faktor Toxic Leadership

Menurut Shonna (2021) faktor *toxic leadership* sebagai berikut:

1. Harapan yang sering berbohong atau dapat dikatakan tidak konsisten
Ketidakjujuran di tempat kerja adalah racun yang sulit untuk dipahami di tempat kerja pada saat karyawan tidak memiliki akses terhadap kebenaran. *Toxic leadership* biasanya cenderung tidak konsisten dan sering mundur dari apa yang sudah mereka katakan.
2. Tidak mendengarkan umpan balik
Seorang *toxic leadership* tidak mau menerima kritik yang membangun. Kekhawatiran dari anggota tim tidak di dengarkan, yang ditujukan untuk mencegah tim untuk berkembang. *Toxic leadership* tetap terjebak pada jalan yang sudah diambilnya.
3. Kesombongan
Toxic leadership percaya bahwa mereka selalu benar, yang merupakan salah satu alasan mengapa mereka kesulitan mendengarkan umpan balik. *Toxic leadership* ini mengharapakan orang-orang di tim mereka mengatakan kebenaran tanpa pertanyaan dan tidak menginginkan adanya pengoreksian.
4. Menempatkan kepentingan pada hierarki
Hierarki (peringkat dan peran orang-orang dalam suatu bisnis) adalah hal yang memberi kendali kepada pemimpin yang *toxic* atas tim mereka. Karena pemimpin ini ingin mempertahankan kekuasaan dengan menghentikan inisiatif yang memungkinkan orang-orang di dalam tim menjadi lebih mandiri dan membuat keputusan sendiri.
5. Diskriminasi terhadap karyawan
Toxic leadership seringkali memiliki bias sendiri terhadap orang-orang di dalam tim, baik positif maupun negatif. Seringkali pemimpin jenis ini mempraktekan kepemimpinan inklusif. Muncul dalam bentuk memberikan perlakuan istimewa kepada teman mereka atau sebaiak seksisme, rasisme, homophobia dan lainnya. Diskriminasi semacam ini mengakibatkan tempat kerja menjadi sangat *toxic*.

6. Kurang percaya diri

Toxic leadership biasanya tidak memiliki banyak kepercayaan diri. Seringkali berasal dari perilaku beracun, sebagai upaya untuk memberikan kompensasi yang berlebihan. Kurang percaya diri ini juga berarti mereka merasa sangat sulit untuk mempercayai bawahannya.

7. Tidak kompeten dalam melakukan pekerjaannya

Jika para *toxic leadership* percaya bahwa mereka selalu benar, ini hampir tidak benar. Pemimpin ini cenderung akan membuat keputusan yang buruk dan akan berjuan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Pemimpin jenis ini biasanya akan merendahkan orang lain dan mengkritik mereka untuk mengimbangi perilaku dirinya dan meninggalkan dirinya sendiri.

8. Lebih mementingkan kepentingan diri sendiri

Toxic leadership sering berfokus pada karier dan kemajuan diri mereka sendiri daripada orang lain. Terkadang menganggap orang lain tidak penting didalam kehidupan pemimpin jenis ini.

2.1.4.3. Dampak Toxic Leadership

Salah satu sumber yaitu Questibrilia, (2019) memberikan penjelasan mengenai dampak yang terjadi apabila disuatu perusahaan memiliki pemimpin yang berifat *toxic* seperti berikut ini:

1. Konflik internal berkepanjangan

Toxic leadership ini akan menciptakan konflik internal yang berkepanjangan karena mengandalkan gaya otokratis intimidatif dalam memimpin. Pemimpin jenis ini akan selalu berusaha menggunakan rasa takut (*fear*), kewajiban (*obligation*), dan rasa bersalah (*gulty*) dalam memimpin sebuah organisasi. Nantinya akan berakibat kepada karyawan yang melakukan pekerjaan berada dibawah ketakutan, tekanan, dan rasa bersalah.

Tidak jarang *toxic leadership* dapat menjadi pengadu domba sesama bawahan untuk kepentingan dirinya sendiri. Pemimpin tidak mau mengakui kesalahan dan melempar tanggung jawab kepada bawahan yang tidak ia sukai yang dapat menyebabkan relasi tidak sehat dan terjadi konflik berkepanjangan baik sesama rekan kerja atau hubungan atasan dan bawahan

2. Gairah kerja menurun dan produktivitas menurun

Karyawan yang terjebak dalam sebuah konflik internal secara berkepanjangan akan merasa *down*. Karyawan akan merasa bahwa tidak ada lagi masa depan untuk berkarir di perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Kemungkinan untuk maju dan berkembang akan terasa sangat sulit dan tentunya akan menurunkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja yang menurun akan memiliki dampak pada kinerja dan produktivitas yang kurang baik.

3. Kaburnya kondisi sebenarnya

Sifat ambisius yang amat sangat yang dimiliki oleh pemimpin *toxic* ini menuai keuntungan untuk pribadi dirinya sendiri, *toxic leader* ini seringkali tidak mampu membaca kondisi *real* yang terjadi di perusahaan. Jika pemimpin berada di manajemen tengah maka akan membuat atasannya gagal memahami kondisi perusahaan. Jika berada di manajemen atas, maka akan memberikan gambaran yang salah kepada investor mengenai perusahaannya tersebut. Hal ini dapat membuat perusahaan gagal dalam mengambil keputusan yang mampu mengembangkan atau menyelamatkan perusahaan. Perusahaan akan kehilangan momentum untuk bertumbuh dan bahkan kemungkinan buruknya dapat mengalami kemunduran hingga kebangkrutan.

2.1.4.4. Indikator Toxic Leadership

Paltu & Brouwers (2020) mengatakan terdapat empat indikator *toxic leadership* sebagai berikut:

1. Pengawasan yang kasar

Pengawasan disini dimaksudkan kepada perilaku yang terlihat bermusuhan yang dirasakan pemimpin terhadap bawahannya.

2. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan berupaya untuk mengerahkan otoritas dan kontrol yang berlebihan kepada bawahan

3. Narsisme

Menunjukkan gaya atau sikap yang didorong oleh rasa arogansi dan penyerapan diri, dimana suatu tindakan berorientasi diri yang dirancang untuk meningkatkan diri.

4. Ketidakpastian

Tindakan ketidakpastian membuat bawahan takut dan waspada dikarenakan pemimpin bertindak tidak sesuai atau berbeda serta tidak dapat diprediksi secara konsisten yang pada akhirnya menyebabkan bawahan mereka menyerah dan merasa tidak berdaya untuk melindungi diri sendiri.

2.1.4.5. Dimensi Toxic Leadership

Bakkal et al., (2019) mengatakan terdapat empat dimensi *toxic leadership* sebagai berikut:

1. Pencarian Diri

Dalam pencarian diri ini penting bagi seorang pemimpin untuk bisa mengetahui kepribadian dirinya. Apakah seorang pemimpin yang introvert atau ekstrovert, atau kemungkinan lain seorang yang *intuition atau sensing, feeling* atau *thinking* dan atau bisa saja *perception* atau *judgemental*. Seorang pemimpin tidak melakukan kegiatan lain di waktu yang kurang tepat. Hal penting bagi pemimpin adalah mengetahui kekuatan apa yang ada di dalam diri. Kekuatan tidak hanya tentang fisik tetapi juga kecerdasan, karakter, kemampuan mengatur emosi, dan lainnya. Kekuatan ini diimbangi dengan kepercayaan diri yang kuat, akan menjadikan kelemahan sebagai kelebihan pada diri sendiri.

2. Keegoisan

Faktor yang mendasari keegoisan seseorang adalah mereka yang sulit untuk mendeteksi keegoisan dalam dirinya. Seseorang cenderung mengingat diri mereka sendiri apabila sudah berbuat baik pada orang lain, padahal tidak sepadan dengan kenyataannya. Mendapatkan pemahaman lebih terhadap perilaku egois yang mementingkan diri sendiri, perilaku egois yang

mementingkan orang lain merupakan tanggung jawab dari masing-masing individu.

3. Ketidakmampuan

Ketidakmampuan merupakan keterbatasan atau berkurangnya kemampuan seseorang akibat adanya kecacatan untuk melakukan aktivitas normal seperti biasanya. Ketidakmampuan ini biasanya seperti penolakan untuk menerima bantuan, sering merasakan frustrasi, tidak mau berusaha, dan berkurangnya harga diri dan efikasi diri.

4. Suasana Hati Negatif

Suasana hati disini dimaksudkan adanya perubahan emosi ketika seseorang kehilangan fokus pada suatu hal. *Mood swing* dikaitkan erat dengan suasana hati yang seringkali negatif. Hal ini dapat disebabkan oleh tuntutan pekerjaan, tekanan hidup, merasa lapar, atau sesuatu yang berjalan tidak sesuai dengan harapan.

2.1.5. Workplace Bullying

2.1.5.1. Pengertian Workplace Bullying

Bullying disinonimkan dengan “*harassment*” yang berasal dari kata “*to harass*” yang berakar dari kata dalam Bahasa Perancis kuno “*harer*” yang artinya melakukan upaya penyerangan, dan juga memiliki akar kata dalam Bahasa Inggris kuno “*hergian*” yang artinya “*to ravage*” atau “*despoil*” (menggaggu, mengusik, dan merusak) (Silviandari & Helmi, 2018).

Menurut Milon et al., (2022) *workplace bullying* adalah perlakuan tidak pantas yang dilakukan secara terus-menerus secara berulang terhadap satu individu atau kelompok oleh individu lain secara personal maupun berkelompok yang dapat menimbulkan emosional berupa rasa tersinggung dari individu tersebut. Perilaku ini menyinggung, mempermalukan, mengisolasi, atau menunjukkan sikap yang negative kepada seseorang berupa ancaman, mengintimidasi, dan penyebab gangguan dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Salin et al., (2020) *workplace bullying* memiliki arti yaitu suatu bentuk penganiayaan secara sistematis di tempat kerja seperti melecehkan, menyinggung, mengucilkan seseorang secara

sosial atau secara negatif yang dapat mempengaruhi fokus dalam mengerjakan pekerjaan.

Workplace bullying ini dikategorikan sebagai salah satu perilaku menyimpang pekerja dalam suatu organisasi. Individu yang menjadi korban dapat berhenti bekerja karena mengalami pengalaman yang buruk atau negatif. Tindakan *bullying* yang bersubstansi secara disengaja atau tidak disengaja berulang terhadap satu atau lebih karyawan dapat menyebabkan rasa tertekan, dan malu serta menurunkan kinerja karyawan. Ini merupakan masalah yang besar dimana satu individu atau lebih merasakan diri mereka terpapar perilaku yang menyimpang dari individu lain dengan periode yang lama (Davranış & Dergisi, 2022).

Menurut Sabira & Kustanti, (2022) *workplace bullying* merupakan perilaku mengganggu (*harassing*), menyerang (*offending*), mengeluarkan seseorang dari suatu kelompok sosial (*socially excluding someone*), serta mempengaruhi pekerjaan seseorang secara negative. Dari beberapa pengertian yang sudah diberikan *workplace bullying* memiliki pengertian yaitu sebuah situasi dimana satu atau beberapa individu yang terus menerus selama beberapa waktu atau periode tertentu merasa diri mereka menerima tindakan negative dari satu atau beberapa orang, dalam situasi dimana korban dari *workplace bullying* ini mengalami kesulitan dalam mempertahankan dirinya sendiri terhadap tindakan yang berasal dari lingkungan kerja individu tersebut.

2.1.5.2. Faktor Workplace Bullying

Menurut Sabira & Kustanti (2022) faktor utama perilaku *workplace bullying* adalah hubungan antar individu. Dimana tingginya tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan karyawan memiliki kecenderungan tinggi untuk melakukan atau kemungkinan akan mendapatkan tindak kekerasan dalam bekerja. Perilaku ini juga dapat didasari oleh kebutuhan pelaku dengan alasan kekuasaan dan alasan pribadi lainnya.

Faktor kedua yaitu kepribadian yang merupakan salah satu ciri kepribadian seorang individu yang berkontribusi pada pola perasaan, pemikiran, dan perilaku individu yang khas dan cenderung menetap. Kepribadian ini merupakan seluruh karakteristik seseorang yang menetap di dalam diri dalam situasi tertentu.

Sedangkan menurut Rubiyanto et al., (2022) menyatakan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi terjadinya *workplace bullying* yaitu:

1. Kurangnya kompetensi sosial

Seringkali pelaku *bullying* di tempat kerja kurang mempunyai kompetensi sosial yang kurang baik, dimana pelaku tidak mampu menerima kehadiran karyawan baru.

2. Kepribadian

Sifat kepribadian yang dimiliki masing-masing individu sangat berbeda, kepribadian yang dimiliki oleh pelaku biasanya seperti otoriter, implusif, terlalu percaya diri, dan memiliki agresifitas yang tinggi

3. Budaya organisasi

Pada saat bekerja seorang pelaku *bullying* memiliki pandangan bahwa perilaku *bullying* ini merupakan suatu yang wajar untuk dilakukan sehingga pelaku memiliki pemikiran bahwa perilaku ini tidak melanggar moral dan biasa dilakukan akibat adanya senioritas serta perlakuan tersebut dilakukan secara turun menurun dan menjadi sebuah kebiasaan buruk untuk kedepannya.

2.1.5.3. Dampak Workplace Bullying

MyEduSolve (2023) menjelaskan bahwa dampak yang dapat terjadi apabila di tempat kerja seorang karyawan mengalami *bullying* terdapat dua dampak sebagai berikut:

1. Psikologis

Dampak psikologis ini akan dialami oleh karyawan yang terkena *bullying* adalah seperti merasa tertekan, mengalami stres yang berkepanjangan jika tidak dapat diatasi, sering merasa cemas, merasa dirinya terisolasi oleh lingkungan sekitar, dan kemungkinan besarnya dapat merasa kesepian.

2. Fisiologis

Dampak fisiologis ini dapat dirasakan oleh korban yang mengalaminya dengan keluhan seperti sakit dibagian perut, tenggorokan dan kepala, detak jantung lebih cepat, kerusakan kulit, sakit punggung, tubuh berkeringat dan

tremor, kehilangan nafsu makan, hingga menurunnya system kekebalan tubuh.

2.1.5.4. Indikator Workplace Bullying

Menurut Silviandari & Helmi (2018) *workplace bullying* memiliki lima indikator sebagai berikut:

1. Menyembunyikan informasi

Informasi sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Jika informasi tidak di distribusikan dengan baik, maka akan mengganggu kinerja karyawan tersebut. Kinerja yang terganggu akan berdampak menghambat pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. Karyawan pelaku tindakan *workplace bullying* akan sengaja menutupi informasi kepada korban *workplace bullying* dengan tujuan negatif.

2. Menetapkan target

Karakteristik ini dilakukan oleh atasan kepada bawahan dengan melakukan kesengajaan perilaku intimidasi bawahan dengan cara memberikan target yang melebihi kemampuan yang dimiliki bawahan.

3. Pengucilan di tempat kerja

Karyawan korban *workplace bullying* akan mengalami perilaku pengucilan yang dilakukan oleh para pelaku *workplace bullying* di tempat kerja. Sikap pengucilan ini akan berdampak negatif kepada korban *workplace bullying* seperti penurunan kinerja, mengalami gangguan mental, dan *turnover* dari tempat bekerja.

4. Komentar yang bersifat berlebihan

Karakteristik ini dilakukan oleh atasan kepada bawahan dengan cara memberikan komentar-komentar yang tidak membangun dan lebih cenderung kepada merugikan karyawan.

5. Penyebaran rumor

Pelaku *workplace bullying* biasanya akan menyebarkan rumor tentang korban yang sifatnya merugikan. Rumor yang sama seperti gosip merupakan kabar yang tidak benar. Karyawan yang menjadi topik dari sebuah rumour tersebut dapat mengalami pengucilan dari lingkungan perusahaan.

2.1.5.5. Indikator Workplace Bullying

Workplace bullying memiliki enam dimensi yang terbagi sebagai berikut:

1. Person and work related bullying
Adalah perilaku intimidasi yang mengarah kepada tujuan dalam pekerjaan korban. Hal ini dipengaruhi atas perilaku *workplace bullying* dengan tujuan melakukan perusakan, memberikan tekanan, ancaman atau bahkan menjatuhkan korban.
2. Physical or psychological intimidation bullying
Adalah perilaku yang kurang menyenangkan dan ditujukan secara langsung kepada korban dengan tujuan intimidasi secara fisik dan psikis. Perilaku ini mengarah pada kerugian fisik maupun psikis secara langsung.
3. Occupational devaluation
Adalah perilaku yang memiliki tujuan merendahkan dengan cara memberikan pekerjaan diluar *jobdesk* korban. Hal ini dipengaruhi oleh perilaku *bullying* dengan memberikan perhatian yang jauh dibawah kualifikasi korban.
4. Downwards bullying
Adalah perilaku negatif yang dilakukan oleh manager terhadap bawahannya.
5. Horizontal bullying
Tindakan yang kurang berkenan dan tidak etis ini dilakukan oleh rekan kerja dengan jabatan setara.
6. Upward bullying
Perilaku ini dilakukan oleh karyawan dengan posisi yang lebih rendah ke yang lebih tinggi.

2.1.6. Person-Job Fit

2.1.6.1. Pengertian *Person-Job Fit*

Person-Job Fit adalah kesesuaian atau kecocokan antara karakteristik individu dengan karakteristik pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan demi memenuhi kebutuhan dalam lingkungan kerja (Saputra & Djastuti, 2021). Menurut

Asmike & Setiono (2020) *person-job fit* diartikan sebagai kesesuaian antara kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan atau keinginan seseorang dan atribut pekerjaan. Kesesuaian tugas dengan kebutuhan individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, akan memperkuat keikatan karyawan pada saat bekerja, yaitu karyawan akan lebih berkomitmen pada setiap pekerjaannya.

Person-Job Fit mencerminkan tingkat kesesuaian antara individu dan pekerjaannya dan dengan demikian dapat mempengaruhi keinginan intrinsik untuk melakukan beberapa pekerjaan tertentu. Tujuan mengetahui kesesuaian ini guna perusahaan dapat menangkap aspek ekstrinsik pekerjaan dan dengan demikian memberikan pengaruh kepada motivasi (Ma et al., 2021).

Menurut Empati et al., (2018) memberikan pengertian *person-job fit* adalah keadaan yang menggambarkan adanya kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan kepada karyawan. Kesesuaian ini dapat dilihat secara objektif maupun subjektif. Kesesuaian yang dapat dilihat secara objektif yaitu mengacu kepada seberapa cocok karakteristik seseorang dengan karakteristik pekerjaannya, sedangkan kesesuaian secara subjektif dapat dilihat dari kesesuaian antara persepsi individu karyawan masing-masing terhadap seberapa besar mereka merasa cocok dengan pekerjaannya.

2.1.6.2. Faktor *Person-Job Fit*

Menurut Robbins et al., (2017) *person-job fit* memiliki tiga faktor sebagai berikut:

1. Kemampuan Individu

Seperti keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki masing-masing individu, dapat memainkan peran penting dalam kemampuan yang mereka miliki untuk bekerja dengan baik dalam pekerjaan tertentu.

2. Sifat Kepribadian

Ciri-ciri kepribadian seperti motivasi, kebiasaan kerja, dan sikap, berperan menentukan kecocokan yang baik untuk pekerjaan tertentu.

3. Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan seperti tingkat tanggung jawab, tuntutan fisik, dan persyaratan kondisi kerja yang juga dapat mempengaruhi kecocokan karyawan dengan pekerjaannya.

2.1.6.3. Dampak *Person-Job Fit*

Menurut Empati et al., (2018) dampak positif apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan yang karyawan miliki adalah meningkatnya performa pekerjaan karyawan, menurunnya intensitas karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan termasuk dapat meningkatkan kepuasan kerja masing-masing individu. Sedangkan dampak negatif apabila karyawan tidak cocok dengan pekerjaan yang dijalani yaitu menimbulkan stres kerja, frustrasi, dan menghasilkan kinerja yang rendah.

Menurut Robbins et al., (2017) dampak positif apabila adanya kecocokan orang dengan pekerjaan yaitu:

1. Peningkatan kepuasan pekerjaan

Karyawan lebih cenderung menikmati dan menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka ketika mereka ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, sifat kepribadian, dan persyaratan pekerjaan mereka.

2. Peningkatan kinerja pekerjaan

Karena seorang karyawan lebih cenderung dapat mengarah pada peningkatan kinerja pekerjaan, karyawan akan merasa bahwa mereka cocok dengan pekerjaan tersebut.

3. Mengurangi perputaran karyawan

Karena beberapa individu cenderung lebih memilih bertahan dalam pekerjaannya ketika mereka merasa puas dan melakukan kinerja dengan baik.

Sedangkan dampak negative apabila tidak adanya kecocokan antara orang dengan pekerjaan, yaitu:

1. Menurunkan kepuasan kerja

Seorang karyawan cenderung tidak dapat menikmati dan menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka ketika ditempatkan dalam pekerjaan yang

tidak sesuai dengan kemampuan, sifat kepribadian, dan persyaratan pekerjaan.

2. Menurunkan kinerja pekerjaan

Karyawan cenderung tidak dapat termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasa bahwa tidak adanya kecocokan untuk pekerjaan tersebut.

3. Peningkatan perputaran karyawan

Apabila tidak adanya kecocokan dengan pekerjaan, karyawan cenderung memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka karena merasa tidak puas dan tidak bisa memberikan kinerja dengan baik.

2.1.6.4. Indikator *Person-Job Fit*

Menurut Putri & Parmin (2022) terdapat dua indikator *person-job fit* sebagai berikut:

1. *Demand-abilities fit*

Demand-abilities fit artinya pengetahuan, kemampuan yang dimiliki seorang pekerja cocok dengan apa yang diperlukan oleh bidang tersebut. *Demand-abilities fit* meliputi tuntutan pekerjaan yang dibutuhkan cocok dengan kemampuan individu dalam rangka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan persyaratan kerja yang ditawarkan organisasi atau perusahaan. Kemampuan (*abilities*) ini meliputi pendidikan, pengalaman, dan bakat dari individu atau pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

2. *Need-supplies fit*

Need-supplies fit adalah keadaan dimana kebutuhan dari seorang pekerja dan apa yang mereka harapkan dapat tercapai pada saat mereka bekerja yang lebih kepada kepuasan pribadi karena pekerjaan yang dilakukan. *Need-supplies fit* ini merupakan keinginan dari individu yang cocok dengan karakteristik serta atribut pekerjaan sehingga mampu memenuhi keinginan individu. Keinginan ini mencakup pencapaian tujuan pekerjaan, kebutuhan psikologis, kepentingan dan nilai-nilai. *Job supplies* meliputi karakteristik pekerjaan, gaji, dan atribut pekerjaan lainnya.

2.1.7. Turnover Intention

2.1.7.1. Pengertian *Turnover Intention*

Deswarta et al., (2021) mendefinisikan *turnover intention* adalah sebuah keinginan yang timbul dari dalam seorang karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan. Rasa ini biasanya dipicu oleh beberapa faktor seperti masalah besar kecilnya balas jasa atau kompensasi, adanya masalah internal di dalam keluarga, lingkungan pekerjaan, dan lainnya.

Dalam waktu tertentu angka *turnover intention* bisa meningkat atau sebaliknya, tergantung berdasarkan faktor apa karyawan melakukan *turnover*. Menurut Cahya & Pragiwani (2020) *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi, yaitu dengan melakukan evaluasi mengenai posisi karyawan saat ini yang berkenaan dengan rasa ketidakpuasan dan dapat menimbulkan keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan yang dirasa lebih baik.

Paramarta (2020) mendefinisikan *turnover intention* ini sebagai keinginan atau niat dari karyawan untuk keluar dari perusahaan. *Turnover* ini lebih mengarah kepada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode waktu tertentu, sedangkan keinginan seorang karyawan untuk berpindah lebih mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai lanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan perusahaan.

Sedangkan menurut Prasetyo et al., (2018) menjelaskan *turnover intention* merupakan pergerakan karyawan untuk keluar dari perusahaan sebagai kecenderungan sikap karyawan untuk mencari peluang baru atas dasar keinginan sendiri, bisa dikarenakan alasan karena ketidaknyamanan pada saat bekerja yang mengakibatkan timbul stres kerja.

Menurut Pane (2023) *turnover intention* terbagi menjadi dua tipe yaitu:

3. *Involuntary turnover*

Involuntary turnover adalah keluarnya seorang karyawan secara terpaksa.

4. *Voluntary turnover*

Voluntary turnover adalah keluarnya karyawan secara sukarela atas keinginan diri sendiri.

4.1.1.1. Faktor *Turnover Intention*

Menurut Paramarta (2020) terdapat empat faktor yang menjadi penyebab keinginan karyawan untuk melakukan *turnover intention* yaitu:

1. Karakteristik individu

Karakter masing-masing individu tentunya berbeda satu sama lain. Karakter tersebut yang memiliki kemungkinan dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja seperti umur, pendidikan dan status perkawinan.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik dapat meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi tempat kerja. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerja, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3. Kepuasan kerja

Aspek dari kepuasan kerja ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan nisi dari pekerjaan tersebut.

4. Komitmen organisasi

Dalam komitmen akan mengacu kepada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan lebih mengarah kepada respon emosional atas aspek khusus dari sebuah pekerjaan.

Sedangkan menurut Cahya & Pragiwani (2020) terdapat tiga faktor yang menjadi pemicu karyawan melakukan *turnover intention* seperti:

1. Komitmen kepada organisasi

Sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen ini akan menggambarkan penilaian individu berdasarkan tingkat pemahaman karyawan masing-masing, tingkat kontribusi yang diberikan kepada perusahaan selama bekerja, penyesuaian diri dengan lingkungan sekitar, memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan, dan tingkat rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam menjalankan sebuah pekerjaan dibutuhkan kinerja karyawan yang mampu berkomitmen penuh terhadap

organisasi, sebab jika seorang karyawan memiliki komitmen tinggi, maka tingkat *turnover* akan rendah dan akan memberikan dampak yang menguntungkan untuk perusahaan.

2. Stres kerja

Stres kerja merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan dapat mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Sedangkan *turnover intention* sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Keduanya saling berhubungan karena stres yang dirasakan dapat menurunkan produktivitas, tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan meningkatkan jumlah karyawan yang keluar (*turnover*).

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan dimana emosional seseorang yang dimiliki terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Keterkaitan kepuasan kerja ini dengan *turnover intention* yaitu apabila karyawan tidak dapat mengelola dengan baik, maka karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan akhirnya memilih memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja. Setiap individu memiliki keinginan yang dapat terpenuhi dan mengalami peningkatan sejalan dengan jenjang karir yang dicapainya. Aspek kepuasan ini perlu dipenuhi yaitu dari segi material, mental, psikologi, sosial, dan intelektual yang memuaskan.

4.1.1.2. Dampak *Turnover Intention*

Cahya & Pragiwani (2020) memaparkan bahwa dampak negative yang dirasakan akibat terjadinya peningkatan *turnover intention* karyawan dalam perusahaan yaitu pada kualitas dan kempuan karyawan untuk dapat menggantikan karyawan yang keluar (*resign*) dari perusahaan, sehingga membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit dalam melakukan perekrutan karyawan baru nantinya.

Sedangkan menurut Pane (2023) *turnover intention* memiliki dampak yang terbagi menjadi dua yaitu:

1. Dampak yang tampak

Dampak yang tampak dari *turnover intention* antara lain seperti biaya iklan, biaya agensi karyawan, bonus karyawan, biaya perjalanan penerimaan, gaji dan biaya yang dikeluarkan selama proses aplikasi dan wawancara kandidat, serta biaya penempatan bagi karyawan baru.

2. Dampak yang tidak tampak

Dampak yang tidak tampak seperti hilangnya produktifitas yang berhubungan dengan pindahnya karyawan, dan karyawan lain yang harus melakukan pekerjaan yang lebih banyak.

4.1.1.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Khomariah (2020) terdapat tiga faktor seorang karyawan melakukan *turnover intention* yaitu memikirkan untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan, dan niat untuk keluar dari tempat bekerja.

Sedangkan menurut Wiguna (2023) terdapat tiga indicator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* karyawan sebagai berikut:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*) mencerminkan seorang individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan tersebut. Diawali dengan rasa ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga dapat mengakibatkan tinggi rendahnya suatu intensitas untuk tidak hadir di tempatnya bekerja.
2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*) mencerminkan individu untuk dapat mencari pekerjaan di organisasi atau perusahaan lain. Jika karyawan mulai merasa sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan akan mencoba untuk mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang lebih baik dibandingkan tempat kerjanya sekarang.
3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*) mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya sekarang.

4.1.1.4. Dimensi *Turnover Intention*

Dimensi *turnover intention* menurut Ansori, (2021) adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan sering berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini.
- 2) Karyawan mungkin merasa akan meninggalkan perusahaan dan akan bekerja di perusahaan lain di masa mendatang.
- 3) Karyawan merasa kurang memiliki masa depan yang baik apabila karyawan tetap bekerja di perusahaan ini.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan penting sebagai dasar acuan menyusun skripsi ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan referensi dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Paltu & Brouwers, (2020). Penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara *toxic leadership* dan hasil kerja di organisasi manufaktur Afrika Selatan. Variabel pada penelitian ini yaitu *toxic leadership* sebagai variabel dependen, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat berpindah sebagai variabel independen, dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan gabungan *convenience* dan *purposive non probability* sample. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25 (IBM SPSS Inc. 2017) dan AMOS 20 (Atribuckle, 2011). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara *toxic leadership* dengan kepuasan kerja ekstrinsik. Hubungan antara *toxic leadership* menunjukkan positif secara signifikan, statisik dan praktis (dengan efek sedang) dengan *turnover intention*. Hubungan negatif signifikan antara *toxic leadership* dengan komitmen organisasi. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel dependen dan independen yang digunakan dan program analisis statistik sebagai pengolah data penelitian.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Bakkal et al., (2019). Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi pengaruh *toxic leadership* terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* untuk memahami apakah kepuasan kerja perawat dan pegawai rumah sakit memiliki efek mediasi antara persepsi *toxic leadership* (*self-*

seeking, negative state of mind, Inappreciativeness, dan Selfishness) dan niat untuk berpindah. Data diperoleh dengan metode kuesioner dari total 658 tenaga kesehatan di tiga rumah sakit universitas negeri dan tiga universitas swasta di Istanbul, Turki. *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Uji Sobel digunakan untuk memvalidasi variabel mediasi. Menurut uji Sobel, efek mediasi dari kepuasan kerja ditemukan signifikan secara statistik antara pencarian diri dan niat berpindah, efek mediator dari pekerjaan kepuasan ditemukan signifikan secara statistik antara tidak menghargai dan niat berpindah, dan efek mediator dari kepuasan kerja ditemukan signifikan secara statistik antara keadaan pikiran negatif dan niat berpindah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja yang positif valid antara tiga dimensi *toxic leadership* (memikirkan diri sendiri, tidak menghargai, pikiran negatif) dan *turnover intention*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel dependen dan independen yang digunakan dan program analisis statistik sebagai pengolah data penelitian.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Milon et al., (2022). Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara *workplace bullying, sexual harassment, discrimination* dan kegagalan karir karyawan wanita di sektor perbankan swasta Bangladesh. Sebanyak 240 karyawan wanita yang bekerja di perbankan swasta di kota Dhaka. Penelitian ini menggunakan SPSS versi 16.00 untuk melakukan analisis deskriptif atribut demografi dan analisis reliabilitas variabel penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara intimidasi di tempat kerja secara keseluruhan dan kegagalan karir karyawan wanita di industri perbankan dari hasil korelasi dan regresi bertahap. Faktor *bullying* di tempat kerja secara keseluruhan berhubungan signifikan dengan kegagalan karir karyawan wanita di bank. *Bullying* merupakan penyebab utama kegagalan karir wanita di industri perbankan Bangladesh. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel yang digunakan dan program analisis statistik sebagai pengolah data penelitian.

Penelitian keempat dilakukan oleh Purwatiningsih (2022). Penelitian ini mengkaji aspek-aspek yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan pada PT Nuspala Group. Sebanyak 28 karyawan dipilih untuk penelitian tersebut dengan uji hipotesis tradisional seperti multikolinearitas, normalitas, dan heteroskedastisitas,

serta uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t) pengujian dan pengelolaan hipotesis menggunakan SPSS 26.00. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, seperti stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, memiliki dampak yang besar untuk variabel dependen dan independen. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel yang digunakan dan program analisis statistik.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Saputra & Djastuti (2021). Penelitian ini didiskusikan untuk mempelajari dan menganalisis pengaruh variabel *person organization fit* dan *person job fit* terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* sebagai variabel intervening. Populasi penelitian yaitu pegawai operasional BPR Bank Surya Yudha Kantor Pusat Banjarnegara dengan melakukan penyebaran kuesioner menggunakan metode sensus atau total sampling. Teknik analisis data menggunakan aplikasi SPSS versi 25, dengan metode analisis jalur dan regresi berganda. Analisis data yang dilakukan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, uji F, uji koefisien determinasi, serta uji Sobel untuk mengetahui pengaruh mediasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *person organization fit* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada keterlibatan kerja. *Person-Job Fit* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Diketahui variabel *work engagement* dapat memediasi hubungan tersebut antara *person organization fit* dan *person-job fit* pada *turnover intention*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel dependen dan independen yang digunakan dan program analisis statistik sebagai pengolahan data penelitian.

Penelitian keenam dilakukan oleh Davranış & Dergisi (2022). Penelitian dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara *workplace bullying* dan *Counterproductive* di tempat kerja. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di sektor perbankan Mardani sebanyak 125 orang dengan menggunakan kuesioner yang ditempatkan pada *5 Point Likert Scale* (PLS) dengan menggunakan SPSS 20. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa masalah karyawan secara langsung mempengaruhi produktivitas suatu organisasi. Masalah

utama adalah kinerja karyawan dan *workplace bullying* yang menjadi bahaya nyata bagi organisasi. Hasil percobaan menunjukkan bahwa *workplace bullying* merupakan perilaku merugikan perusahaan. Perusahaan seharusnya mengutamakan pentingnya menghentikan *workplace bullying* di tempat kerja. Perusahaan harus membangun lingkungan kerja yang menyenangkan dan menciptakan tindakan anti-intimidasi dalam budaya perusahaan. Serta para manajer dan supervisor harus lebih berhati-hati terhadap dorongan emosi yang berhubungan langsung dengan perilaku kontraproduktif dan intimidasi di tempat kerja. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel dependen dan independen yang digunakan dan program analisis statistic sebagai pengolah data penelitian.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Indrananta and Supartha (2021). Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis efek *bullying* di tempat kerja dan komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 54 responden dengan menggunakan bantuan SmartPLS teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan menggunakan IBM SPSS Statistics 22 untuk menguji validitas dan keandalan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *bullying* di tempat kerja memiliki efek positif dan signifikan pada niat pergantian karyawan (2) *bullying* di tempat kerja memiliki efek negatif dan signifikan pada komitmen organisasi karyawan, (3) komitmen organisasi memiliki efek negatif dan signifikan pada niat pergantian karyawan, dan (4) organisasi komitmen memediasi efek *bullying* di tempat kerja pada niat pergantian karyawan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah salah satu program analisis statistic dan variabel yang digunakan.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Sari et al., (2023). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh *person-job fit* terhadap *turnover intention* karyawan di PT X. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif *non-experimental*. Populasi dari penelitian ini sebanyak 144 responden dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung datang ke PT X. Pertanyaan yang tersedia di dalam kuesioner menggunakan skala *Perceived Fit Scale* (PIS) dan *Turnover Intention Scale* (TIS) dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS sebagai pengolahan data hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel *person-job fit* berpengaruh negative dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Dimensi *person-job fit* yaitu *demand abilities* dan *need supply* juga memiliki pengaruh

negative dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah aplikasi yang digunakan untuk pengolahan data penelitian.

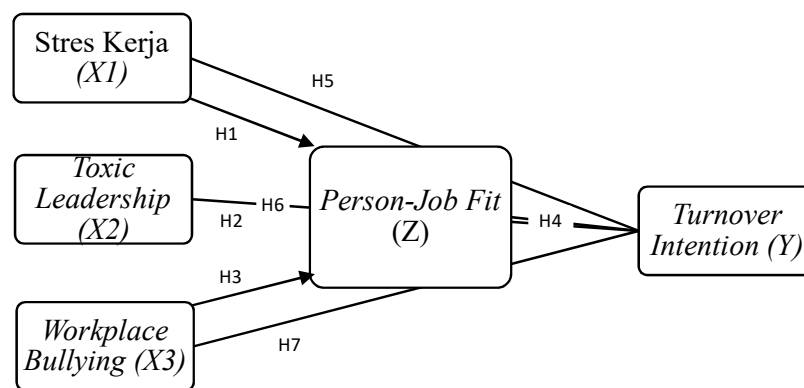
Penelitian kesembilan dilakukan oleh Sitohang & Tiarapuspa, (2023). Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh *Percieved Covid-19 threats* terhadap *Job Stress* dan *Job Satisfaction*, pengaruh *Job Stress* terhadap *Turnover Intention*, serta pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* kepada karyawan Bank XYZ. Populasi pada penelitian ini sebanyak 230 karyawan. Metode penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan software AMOS 24. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Percieved Covid-19 threats* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Stress* dan pengaruh negative terhadap *Job Satisfaction*. *Job Stress* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*, serta *Job Satisfaction* berpengaruh negative terhadap *Turnover Intention*. Perbedaan pada penelitian ini adalah variabel dan software yang digunakan untuk penelitian.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

2.3.1. Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori-teori diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber : Dikembangkan Untuk Penelitian

2.3.2. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori diatas, maka hipotesis yang dapat dikembangkan sebagai berikut:

- H₁ : Diduga stress kerja berpengaruh terhadap *person-job fit*
- H₂ : Diduga *toxic leadership* berpengaruh terhadap *person-job fit*
- H₃ : Diduga *workplace bullying* berpengaruh terhadap *person-job fit*
- H₄ : Diduga *person-job fit* berpengaruh terhadap *turnover intention*
- H₅ : Diduga adanya pengaruh tidak langsung stress kerja terhadap *turnover intention* yang di mediasi oleh *person-job fit*
- H₆ : Diduga adanya pengaruh tidak langsung *toxic leadership* terhadap *turnover intention* yang di mediasi oleh *person-job fit*
- H₇ : Diduga adanya pengaruh tidak langsung *workplace bullying* terhadap *turnover intention* yang di mediasi oleh *person-job fit*